



SAVONIA

Erinomaisuutta etsimässä

Kehonhoitohuoneen laatukäsikirja

Marjaana Oksman

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Marjaana Oksman	
Työn nimi Erinomaisuutta etsimässä – Kehonhoitohuoneen laatukäsikirja	
Päiväys 22.3.2013	Sivumäärä/Liitteet 79/1
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia laatukäsikirja klassista hierontapalvelua tuottavalle yritykselle, Kehonhoitohuoneelle. Laatukäsikirja on kirjallinen kuvaus yrityksen laadunhallintajärjestelmästä eli yrityksen toimintaa ohjaavista keskeisimmistä ohjeista ja säännöistä, prosesseista sekä käytössä olevista mittareista. Laatukäsikirjassa määritellään yritys toimintaympäristöineen sekä esitellään yrityksen laatutaso ja keskeisimpien toimintojen sisältö selkeästi ja käytännönläheisesti. Laatukäsikirja tulee olemaan yrityksen laadun parantamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen työkalu, jota päivitetään säännöllisesti. Laatukäsikirja perustuu EFQM Excellence 2010-laatupalkintomalliin ja sen käsitykseen erinomaisesta yrityksestä.</p> <p>Opinnäytetyössä kuvataan laatua ja laadunhallintaa sekä käsitellään EFQM Excellence 2010- malli yrittäjänä toimivan koulutetun hierojan näkökulmasta. Lisäksi kuvataan klassinen hieronta sekä hieronnan hoitoprosessi asiakkaan toimintakykyä ylläpitävänä ja edistävänä hoitomuotona.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on suunnata aloittava yritys tuottamaan laadukkaita hierontapalveluita. Tavoitteena on myös herättää kiinnostusta ja innostusta laatutyöhön alalla toimivien muiden ammattilaisten keskuudessa ja sitä kautta kehittää hierontapalvelujen laatua osana suomalaista kuntoutusjärjestelmää. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää myös alan opiskelijat. Lisäksi opinnäytetyöstä hyötyvät asiakkaat arvioidessaan saamaansa hierontapalvelun laatua.</p>	
Avainsanat laatu, laatukäsikirja, klassinen hieronta, EFQM Excellence 2010, yrittäjyys	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Marjaana Oksman			
Title of Thesis In Search of Excellence - Quality Manual for a Massage Therapy Business			
Date	22.3.2013	Pages/Appendices	79/1
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to compile a quality manual for Kehonhoitohuone, a business providing Swedish/classic massage therapy. The quality manual is a written description of the quality management system, i.e. the main guidelines, rules, processes and indicators used governing the business's operations. The quality manual defines the business and its operating environment and sets out the business's quality standards and key functions clearly and practically. The quality manual will be a tool for improvement of the quality of the business and continuous development of its operations, and will be updated regularly. The quality manual is based on the EFQM Excellence Model 2010 and its definition of an excellent organisation.</p> <p>The thesis describes quality and quality management and considers the EFQM Excellence Model from the perspective of a trained, self-employed masseuse. The thesis also describes Swedish/classic massage and the massage therapy process as a means of maintaining and improving the client's functional capacity.</p> <p>The aim of the thesis is to guide a new business to produce a high-quality massage therapy service. A further aim is to arouse interest in and enthusiasm for quality assessment among other professionals working in the same field and thereby improve the quality of massage therapy services as part of the Finnish rehabilitation system. The thesis can also be used by students in this field. In addition, the thesis will be of benefit to clients in assessing the quality of the massage therapy service they have received.</p>			
<p>Keywords</p> <p>quality, quality manual, Swedish/classic massage, EFQM Excellence Model 2010, entrepreneurship</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	LAATU	9
2.1	Laatuajattelun kehittyminen	12
2.2	Laadunhallintajärjestelmä.....	15
2.3	Laatukäsikirja	17
3	EFQM EXCELLENCE MODEL 2010	19
3.1	Johtajuus.....	24
3.2	Itsensä johtaminen	25
3.3	Strategia	30
3.4	Henkilöstö.....	37
3.5	Kumppanuudet ja resurssit.....	38
3.6	Prosessit, tuotteet ja palvelut.....	40
3.7	Asiakastulokset.....	43
3.8	Henkilöstötulokset	43
3.9	Yhteiskunnalliset tulokset	44
3.10	Keskeiset tulokset.....	44
4	KLASSINEN HIERONTA.....	45
4.1	Hieronnan historia ja määritelmä	45
4.2	Hierojan työ ammattina.....	48
5	HIERONTATYÖN PROSESSI ASIAKKAAN TOIMINTAKYVYN EDISTÄMISEN JA YLLÄPITÄMISEN NÄKÖKULMASTA	50
5.1	Toimintakyvyn arviointi	52
5.2	Toimintakykyä edistävän hieronnan suunnittelu ja toteutus	54
5.3	Hierontatyössä käytettävät fysikaaliset hoidot	57
5.4	Asiakkaan ohjaus ja terveysneuvonnan antaminen	59
5.5	Hierontatyön arviointi.....	59
5.6	Dokumentointi.....	60
5.7	Hierontaprosessissa vaikuttavia taustatekijöitä	61
6	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN.....	63
6.1	Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet.....	63
6.2	Laatukäsikirjan laatimisprosessi	63
7	POHDINTA	67
8	LÄHTEET	71
	LIITTEET: Liite 1 Kehonhoituhuoneen laatukäsikirja	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia laatukäsikirja klassista hierontapalvelua tuottavalle yritykselle, Kehonhoitohuone Marjaana Oksmanille (jäljempänä Kehonhoitohuone). Kehonhoitohuone on vuonna 2007 perustettu kuopiolainen yritys, jonka toiminta siirtyi uudelle yrittäjälle 1.9.2012 lukien. Laatukäsikirja perustuu EFQM Excellence 2010-laatupalkintomalliin (jäljempänä EFQM-malli). Kyseessä on eurooppalaisen laatujärjestön, European Foundation for Quality Managementin, ylläpitämä ja kehittämä johtamisen ja toiminnan kehittämisen työkalu. Työn teoriaosuuden tarkoituksena on toimia viitekehyksenä laatukäsikirjan laatimiselle. Teoriaosuudessa käsitellään laatua ja siihen liittyviä käsitteitä sekä klassista hierontaa laadukkaana ja asiakkaan toimintakykyä edistävänä toimintana. EFQM-malliin perehdytään syvällisesti käsitellen sen näkemyksiä erinomaisesta yrityksestä erityisesti koulutetun hierojan työn näkökulmasta. EFQM-malli käyttää termiä organisaatio kuvaamaan työtä tekevää yhteisöä. Tässä työssä käytetään termiä yritys, koska se on ajatuksena suppeampi kuin organisaatio ja sopii siten paremmin kuvaamaan yksityisen ammatinharjoittajan työtä. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 17; Pesonen 2007, 13.)

Hieronta on ollut Suomessa suosittu hoitomenetelmä jo satojen vuosien ajan. Aikojen saatossa hieronnan opetus on muuttunut mestari-kisälli periaatteesta nykyisenlaiseksi, valtakunnallisiin ammattitaitovaatimuksiin perustuvaksi ja näyttötutkinnon suorittamiseen tähtääväksi opetuksesi. Näyttötutkinnossa opiskelija osoittaa tutkinnon perusteissa vaadittavan, työkokemuksen tai opintojen kautta kertyneen, ammattitaitonsa aidoissa työelämän tilanteissa. Tutkinnon suorittamisen jälkeen hieroja saa oikeuden nimikesuojattuun ammattinimikkeeseen koulutettu hieroja ja hän voi halutessaan hakeutua valtakunnalliseen terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteriin. Tässä työssä tarkoitetaan hierojalla koulutettua hierojaa. Hieroja on saanut koulutuksen klassisen hieronnan perusmenetelmien käyttämiseen. Klassisen hieronnan lisäksi hierojat täydentävät usein palvelutarjontaansa erikoishierontamenetelmillä, kuten kuumakivihieronnalla tai intialaisella päähieronnalla. Tässä työssä hieronnalla tarkoitetaan klassista hierontaa, ellei erikseen muuta mainita. Sekä hierojan koulutusta että ammatin harjoittamista säädellään tarkoin lainsäädännön ja opetusviranomaisten toimesta, mikä kertoo niiden hyvästä arvostuksesta. Tällä hetkellä hierojien asema on hyvä. Hierojakoulutusta järjestetään eri puolella Suomea ja näyttötutkinnon perusteita

päivitetään säännöllisesti. Viimeisin päivitys on vuodelta 2012. (Saari, Lumio, Asmussen & Montag 2009, 67; Opetushallitus 2012a, 15.)

Laatu on yrityksen yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä. Yrityksiltä vaaditaan kustannussäästöjä sekä tuloksellisuuden osoittamista laadusta tinkimättä. (Koivula 2001, 17.) Ennen laatutyön aloittamista on hyvä tarkastella, mitä laatu käsitteenä tarkoittaa ja millaisia järjestelmiä yrityksen kannattaa sen ympärille rakentaa, jotta lopputulos olisi mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Laatu on monimutkainen ja laaja-alainen kokonaisuus, ja yleensä käsitys siitä muuttuu tarkastelijan muuttuessa. Laadun määrittelyyn liittyy myös vahvasti tilannekohtaisuus, joten yksiselitteistä määritelmää on mahdotonta muodostaa (Tervonen 2001, 14). Asiakkaan käsitykset laadusta perustuvat omista kokemuksista, arvoista, asenteista tai tiedoista muodostuvaan mielikuvaan, jopa läheisten ja tuttavien mielipiteisiin. Sosiaali- ja terveysalalla asiakkaan, yrityksen ja mahdollisen palvelun maksajan näkökulmat laatuun ovat erilaiset ja siten myös käsitykset siitä voivat poiketa toisistaan. Yrittäjän haasteena ja tehtävänä on määritellä, mihin asioihin laatutarkastelu kohdistetaan, mistä näkökulmasta sitä katsotaan ja miten laatua arvioidaan. Tässä työssä laatua tarkastellaan pääasiassa asiakaslähtöisyyden eli asiakkaan tarpeiden ja odotusten tyydyttämisen näkökulmasta. (Lillrank 1998, 19–20,30; Oukka 2008,3.)

Laatuun ja laatutyöhön liitetään käsitteet laatukäsikirja, laadunhallinta ja laadunhallintajärjestelmä. Näistä viimeisin tarkoittaa yrityksen sisälle rakennettua järjestelmää, jonka turvin toimintaa ohjataan siten, että sekä asiakkaan odotukset että yrityksen itsensä omalle toiminnalleen asettamat vaatimukset täyttyvät. Laadunhallintajärjestelmästä käytetään myös nimityksiä toimintajärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Tässä työssä käytetään termiä laadunhallintajärjestelmä. (Pesonen 2007, 50.)

Laatukäsikirja on kuvaus laadunhallintajärjestelmästä. Se on huolellisesti rakennettu kuvaus yrityksen toiminnasta sekä sen taustatiedoista. Tarkoituksena on kertoa yrityksestä sen verran, mitä ulkopuolinen tarvitsisi osatakseen toimia oikein. EFQM-malli esittelee yrityksen hyviä menettelytapoja. Se ei määräile tai standardisoi yritysten toimintatapoihin liittyviä asioita vaan ajatuksena on, että toimialasta ja koosta riippumatta jokainen yritys tekee kehittämistyön itse omien valmiuksiensa mukaisesti. Tässä työssä EFQM-mallia on sovellettu niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen juuri yksityisenä ammatinharjoittajana toimivaa hierojaa ajatellen. (Pesonen 2007, 53–55; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 17, 25.)

Laatukäsikirjan laatiminen on prosessi, jossa yrityksen toiminnot avataan näkyväksi ja helposti tarkasteltavaksi. Prosessi antaa yrittäjälle mahdollisuuden kehittyä itsensä johtajana yrittäjänä sekä konkreettisessa työssä hierojana pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin mahdollisimman kattavasti. Suunniteltu laatutyö kannustaa esimerkiksi keräämään asiakaspalautetta ja kehittämään toimintaa palautteiden mukaisesti. Laatukäsikirja osoittaa asiakkaille yrittäjän sitoutumisen tehdä laadukasta asiakastyötä kehittäväällä työotteella. Perusteellista katsausta laatuun sekä EFQM-mallin avaamista hieronnan näkökulmasta voivat hyödyntää myös alan opiskelijat sekä ne hierojat, jotka suunnittelevat toiminnan aloittamista yksityisenä ammatinharjoittajana. Tämän työn tavoitteena on auttaa ja kannustaa alalla jo toimivia hierojia laatutyöhön oman työnsä kehittämiseksi. Tavoitteena on myös muistuttaa hierojien osuudesta asiakkaan toimintakyvyn edistäjänä ja ylläpitäjänä. Laadunhallintajärjestelmien käyttöönotto on yleistynyt eri aloilla ja erikokoisissa yksiköissä, mutta hierojien keskuudessa niitä ei tiettävästi ole tehty. Aihe on näin ollen ajankohtainen mutta myös ainutlaatuinen. Hierojista valtaosa työskentelee yksityisenä ammatinharjoittajana, joita aiheen käsittely yksityisyrittäjyyden näkökulmasta voi hyödyttää.

Opinnäytetyö on kaksiosainen. Ensimmäinen osa muodostaa laatukäsikirjan teoreettisen viitekehyksen edellä esitetyn mukaisesti. Työn toinen osa on Kehonhoituhuoneen laatukäsikirja.

2 LAATU

Laatu on käsitteenä mielenkiintoinen, koska sillä on monta merkitystä. Yleensä laadusta puhuttaessa tarkoitetaan jotain hyvää ja tavoiteltavaa asiaa, virheettömyyttä ja erinomaisuutta. Käsite voi tuntua itsestään selvältä ja pelkältä synonyymilta sanalle ”hyvä”, mutta silti ”hyvä” voi tarkoittaa eri ihmisille aivan eri asioita. Lillrankin (1998) mukaan laadun kokonaiskuvan luominen vaatii sen tarkastelemista useista eri näkökulmista. Yleisimpiä näkökulmia edustavat asiakaskeskeisyys ja valmistuskeskeisyys. Edellisellä tarkoitetaan asiakkaiden tarpeet tyydyttävää laatua. Huomionarvoista on se, että asiakas itse määrittää laadun. Tavoitteena on aikaansaada sellainen tuote tai palvelu, jonka asiakas valitsee uudelleen ja josta hän on valmis maksamaan. Laadun mittarina toimii asiakastyytyväisyys ja tulokset näkyvät suoraan liikevaihdossa. Valmistuskeskeisyys tavoittelee virheettömyyttä ja laadukkuus mitataan sillä, miten hyvin tuote tai palvelu vastaa ennalta määriteltyjä suunnitelmia. Tuotokeskeisyys on laadun arvioimista vertailemalla samaan käyttötarkoitukseen tarkoitettujen tuotteiden tiettyjä ominaisuuksia. Arvokeskeisyydessä laatua arvioidaan suhteessa hintaan tai kustannuksiin. Näkökulmat tuovat laadun käsitteeseen toisiaan täydentäviä ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä. Tervosen (2001) mukaan ne voivat myös olla ristiriidassa suhteessa toisiinsa ja tuolloin eri näkökulmien välinen painotus tulee ratkaista tilannekohtaisesti. (Lecklin & Laine 2009, 15; Tervonen 2001, 12, 20; Lillrank 1998, 19, 36; Lecklin 2002, 20.)

Joseph M. Juranin mukaan laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen (Lecklin & Laine 2009, 19.) Laadusta voi puhua myös jonkun asian haluttuina ja toivottuina ominaisuuksina, ideaalitulana tai mielekkäänä ja tarkoituksenmukaisena toimintana (Koivula 2002, 33). Voidaan sanoa, että laadun tarkastelun lähtökohtana ovat aina jonkinlaiset odotukset ja että käsitys laadusta muotoutuu vertailtaessa lopputulosta odotuksiin. Esimerkiksi toteutumaa verrataan tavoitteeseen tai asiakkaan tarvetta tyydytykseen (Lillrank 1998, 19).

Pesosen (2007) mukaan laatua on kaikki tuotteen tai palvelun sellaiset ominaisuudet ja piirteet, joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia. Pesosen määritelmä on kattava, se sisältää myös laaduttomuuden eli asiakkaan kannalta ei-toivotut ominaisuudet tai piirteet. Laadun puuttuminen havaitaan herkästi, mikä yleensä saa sen tuntumaan erityisen

tavoiteltavalta ja merkitykselliseltä (Koivula 2002, 17). Aina asiakas ei halua tai osaa ilmaista omia odotuksiaan tuotetta tai palveluja kohtaan. Tällaiset piilossa olevat odotukset ja tarpeet tuovat haastetta ammattilaisen työhön. Asiakkaan odotukset pyritään ylittämään positiivisesti sortumatta kuitenkaan tekemään ylilaatua. Ylilaatu on turhaa työtä ja ylimääräistä hyvää, jonka seurauksesta asiakas ei hyödy vaan joka saattaa jopa aiheuttaa asiakkaalle lisäkustannuksia. (Pesonen 2007, 36–38.)

Laatu-käsitettä käytetään nykyisin yhä laajemmin yrityksen toiminnasta puhuttaessa. Tervosen (2001) mukaan tämä selittyy laatupalkintokriteerien käyttämisen yleistymisellä yritysten toiminnan laadun arvioimisessa. Tervonen esittelee yrityksen laadun tasot, jotka ovat tuotteet, palvelut sekä toiminta eli prosessi. Tuotteet ja palvelut näkyvät yrityksestä ulospäin sidosryhmille. Tuotteen laatu koostuu useista toisistaan riippumattomista osa-alueista, kuten kestävyydestä, esteettisyydestä ja suorituskyvystä (Mäki 2004, 91–92). Tuotelaadussa on sekä peruselementtejä eli itsestään selviä ominaisuuksia sekä asiakkaalle odottamattomia, miellyttäviä yllätyksiä tarjoavia houkutustekijöitä. Houkutustekijät tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja yritykselle kilpailuetua. Hinta on yksi merkittävä houkutustekijä sen tuottaessa positiivista lisäarvoa asiakkaalle. (Tervonen 2001, 14–17.)

Palvelun laatu sisältää samoja elementtejä kuin tuotelaatu. Terveystalan palveluissa voi houkutustekijänä toimia esimerkiksi toimitilojen esteettisyys. Palvelun laadun ominaispiirteitä ovat yksilöllisyys, hetkellisyys sekä inhimilliset tekijät. Palvelutilanteet ovat ainutkertaisia ja mahdollisia toistaa juuri samanlaisina joka kerta. Tämä monimutkaistaa laadun hallintaa, sillä asiakkaiden odotukset muuttuvat ja laadun mittaaminen perustuu asiakkaan kokemuksiin tarkkojen laatumittareiden sijaan. Palvelutilanteessa on avainasemassa asiakkaan ja palvelun antajan välinen vuorovaikutus. Lecklin (2002) sekä Pesonen (2007) mainitsevat käsitteen totuuden hetki ja tarkoittavat sillä asiakkaan ja yrityksen edustajan välistä merkityksellistä kohtaamista, tilannetta, jolloin palvelu syntyy ja josta asiakas muodostaa oman käsityksensä (Lecklin 2002, 104; Pesonen 2007, 26).

Palvelun laadun muita keskeisiä osa-alueita ovat ammattitaito, luotettavuus sekä saavutettavuus. Grönroos (1994) jakaa palvelun laadun kahteen ulottuvuuteen, tekniseen ja toiminnalliseen. Tekninen laatu tarkoittaa asiakkaan kokemusta siitä, mitä hän palveluprosessin lopputuotoksena sai vuorovaikutuksessa palvelun antajan kanssa. Toiminnallinen laatu on sitä, miten tuo lopputuotos hänelle välitettiin eli miten palvelu tuotettiin. Asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta vaikuttaa aina odotetun ja

koetun laadun välinen kuilu. Kuiluja aiheuttavat mm. yritysjohdon tietämättömyys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, resurssipula sekä yrityksen esimerkiksi markkinoinnin keinoin aiheuttamat ylisuuret odotukset palvelua kohtaan. (Tervonen 2001, 17–19; Lecklin & Laine 2009, 17–18; Mäki 2004, 92–93.)

Toiminnan laatu on yrityksen toimintojen ja prosessin kykyä saavuttaa eri näkökulmista tarkasteltuna tavoiteltava laatu ja laaduntuottokyky. Toiminta ja prosessit tapahtuvat yrityksen sisällä, mutta toiminnan laatu kytkeytyy ulkomaailmaan kun yritys organisoii yhteistyökumppaneidensa laaduntuottokyvyn yrityksen tarpeita vastaavaksi. (Tervonen 2001, 19.)

Sosiaali- ja terveysalalla laatukäsitteen kehittyminen ja laatuun suhtautuminen on edennyt vaiheittain viimeisten vuosikymmenien aikana ja saanut erilaisia painotuksia tiedon ja kokemuksen lisääntyessä. Sosiaali- ja terveydenhuollon ensimmäinen valtakunnallinen laadunhallintasuositus laatusanastoineen on julkaistu 17 vuotta sitten, vuonna 1995. Suosituksen kolme keskeisintä periaatetta olivat: laadunhallinta on osa jokapäiväistä työtä, asiakaslähtöisyyden tulee olla laadunhallinnan painopiste, sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta toteutetaan tiedolla ohjaamisella. Suositusta päivitettiin vuonna 1999 julkaisemalla suositus Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle ja samalla havaittiin, että vaikka laadunhallinta ja laatutyö olivat edistyneet sosiaali- ja terveysalalla paljonkin, oli laadunhallinta paikoin epätasaista. Asiakaslähtöisyys ei toteutunut vaaditulla tavalla eikä asiakkaiden antamien palautteiden pohjalta tehty kehittämistoimenpiteitä. Selkeämmät linjaukset ja ohjeistukset olivat tarpeellisia ja tervetulleita. Vuoden 1999 suosituksessa tavoitteena oli edelleen kehittää ja kannustaa sosiaali- ja terveysalan organisaatioita laadunhallintaan ja asiakaslähtöisyyteen sekä yhteistyöhön laatutyössä. (Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008.)

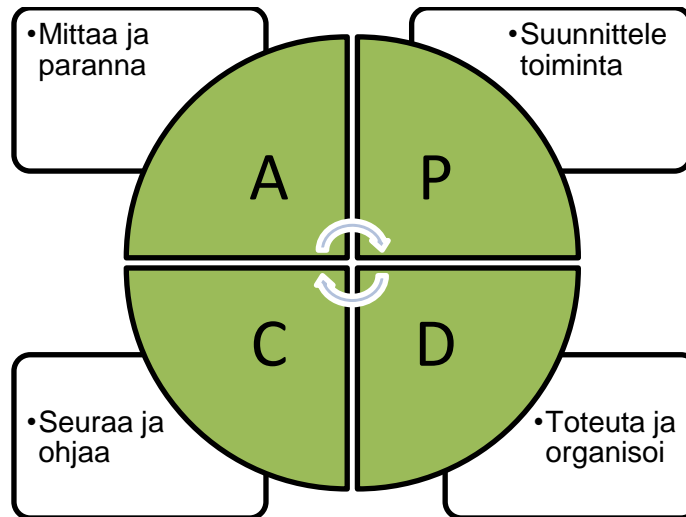
Sosiaali- ja terveysalan laadunhallinnan kehittymistä vauhdittaa omalta osaltaan uusi terveydenhuoltolaki, johon liittyy sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytäntöönpanosta. Asetuksen mukaan terveydenhuollon toimintayksiköiden on tehtävä suunnitelmallista laatutyötä, johon kuuluu olennaisena osana henkilökunnan osaamisen kehittäminen sekä potilailta ja heidän omaisiltaan saatujen palautteiden ja arviointien hyödyntäminen. Terveydenhuoltolaki asetuksineen koskee pelkästään kunnan vastuulla olevia terveydenhuollon toimintayksiköitä. Mikäli toimintayksikkö hankkii palveluja muilta tuottajilta, esimerkiksi yksityisyrittäjiltä, on sen varmistuttava niiden laadunhallinnan ja

potilasturvallisuuden tasosta. (Terveysturvallisuuslaki L2010/1326; Kuntaliitto 2011, 5,7.)

2.1 Laatuajattelun kehittyminen

Laatuajattelu alkoi tarpeesta tehdä systemaattista laatu-työtä jo teollisuuden kehittämisen varhaisessa vaiheessa. Teollisen vallankumouksen jälkeen tuotteita alettiin valmistaa yhä suuremmissa tuotantolaitoksissa taylorismin hengen mukaisesti, suunnittelu ja valmistaminen eriyettyinä. Koska työ tehtiin pienissä osissa, ongelmaksi muodostui kokonaisnäkemyksen puute ja virheiden suuri määrä oli tavallista. Asia pyrittiin saamaan hallintaan palkkaamalla laaduntarkastajia valvomaan ja tarkastamaan tuotteiden laatua. Vähitellen tarkastaminen muuttui laadunohjaukseksi tilastollisten menetelmien hyödyntämisen avulla. Tuotteiden ominaisuuksia tarkkailtiin tiettyjen tavoitearvojen sisällä tavoitteena aikaansaada tasaista laatua ja mahdollisimman pientä vaihtelua. (Lecklin 2006, 16–17.)

Toisen maailmansodan jälkeen Japanilaiset alkoivat tavoitella kilpailukykyä parantamista tuotteiden laatua lisäämällä. Amerikkalaiset laatuasiantuntijat Walter Deming ja Joseph Juran tekivät yhteistyötä japanilaisten kanssa tuottavuuden lisäämiseksi laadunvarmistuksen periaatetta kehittäen ja hyödyntäen. Koko yrityksen toimintaa pyrittiin koordinoimaan niin, että virheet olisi mahdollista ennaltaehkäistä ja vähentää siten kustannuksia. Tehtävässä onnistuttiin, kehitys muutti hyväksyttävän laatutason vaatimukseksi täydellisestä virheettömyydestä. Deming kehitti yhä edelleen yrityksissä yleisesti käytössä olevan jatkuvan parantamisen periaatteen, PDCA-ympyrän (kuviokuva 1). Ympyrä on saanut nimensä sanoista ja samalla toimintaa osoittavista sykleistä Plan-Do-Check-Act, suunnittele, toteuta, arvioi, paranna. Ympyrä kuvaa yrityksen päättymätöntä ja järjestelmällistä työtä parantaa toimintoja ja pyrkiä kohti tavoitteita. (Lecklin 2006, 17; Tervonen 2001, 1-2; Pesonen 2007, 63–64.)



KUVIO 1. PDCA-ympyrä.

Laaja-alainen laadunkehittäminen johti käsitteen TQM (Total Quality Management) eli kokonaisvaltaisen laatuajattelun syntyyn, jonka keskeisiä teemoja ovat asiakaslähtöisyys, prosessien kehittäminen sekä koko yrityksen osallistuminen laadunparannustyöhön. Johdon ja hallinnon rooli on olennainen osa laatutyötä. Vuodesta 1951 lukien Japanissa on jaettu yrityksille Deming-laatupalkintoa. Demingin laatupalkintoon liittyvät arviointimenetelmät poikkeavat painotukseltaan läntisen maailman painotuksista. Silti palkinnon jakaminen edesauttoi länsimaisen laatuajattelun kehittymistä ja käynnisti yrityksissä halua ja tarvetta tehdä itsearviointia. Kesti kuitenkin noin kolmekymmentä vuotta ennen kuin vastaavanlaiset laatupalkinnot alkoivat levitä länsimaihin. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 12; Tervonen 2001, 2; Koivula 2002, 37–38.)

Vuonna 1988 perustettiin USA:n The Malcolm Baldrige National Quality Award-laatupalkintokilpailu (MB), jonka tarkoituksena oli saada amerikkalaiset yritykset parantamaan kilpailukykyään TQM:n oppeja hyödyntäen. Kilpailun arviointialueet ovat johtajuus, strateginen, suunnittelu, asiakaskeskeisyys, mittaaminen, analysointi ja tietämyksen hallinta, henkilöstö, prosessien hallinta sekä tulokset. Lähtökohtana on, että kaikki toiminnot johtavat tuloksiin. Yrityksen menestymisen kannalta keskeinen kysymys on, miten johtajuus on onnistuttu kiinnittämään strategiaan sekä asiakkaisiin. Mittaaminen, analysointi ja tietämyksen hallinta muodostavat perustan yrityksen suorituskyvyn johtamisjärjestelmälle. Tosiasioihin keskittymällä yrityksen on mahdollista parantaa suoritusta ja kilpailukykyään. MB:n arviointiperusteisiin liitettyjen laatuksien kautta laatuajattelu levisi Yhdysvaltoihin sekä eri puolille maailmaa. Kilpailu toimi myös esikuvana useimmille kansainvälisille sekä kansallisille

laatupalkintomalleille. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 15–16; Lecklin & Laine 2009, 264–266.)

CAF (Common Assessment Framework) on EU- jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisella sektorilla toimivien yritysten laadunarviointityökalu. CAF on kehitetty EFQM-mallin pohjalta, joten se muistuttaa sitä paljon niin rakenteen kuin sisällönkin osalta. Myös Saksan hallintokorkeakoulun luoma Speyer-malli ja siitä saadut kokemukset ovat toimineet CAF:n malliesimerkkinä. Mallissa on yhdeksän arviointialuetta, jotka sopivat nimenomaan julkisen sektorin käyttöön. CAF:n ensimmäinen versio on julkaistu vuonna 2002 ja pilottiversio kaksi vuotta aiemmin. Viimeisin versio on vuodelta 2006, ja siinä korostetaan entistä enemmän innovatiivisuutta, uudistumista sekä hyvää johtamista. CAF-mallin tavoitteina on juurruttaa laatujohtamisen menetelmiä julkisen sektorin yrityksiin sekä löytää niistä niin vahvuuksia kuin kehittämisalueitakin. Kansainvälisellä tasolla pyritään tunnistamaan hyviä käytäntöjä ja jakamaan kokemuksia säännöllisesti muiden maiden kanssa. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 18–19.)

Excellence Finland-kehitysohjelma on suomalaisten yritysten toiminnan arviointiin ja kehittämiseen tähtäävä palvelu- ja työkalukokonaisuus. Kehitysohjelma perustuu EFQM-malliin ja on sen tavoin avoin kaikenkokoisille yrityksille niiden toimialasta riippumatta. Lähtökohtana on yritysten oma halukkuus kehittää omaa suorituskyykyään systemaattisesti. Excellence Finland-kehitysohjelma tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja yritysten erilaisiin tarpeisiin. Kehitysohjelmassa on kolme tasoa, kartoitus, arviointi ja finaali, joissa kaikissa tunnistetaan yrityksen vahvuudet ja kehittämiskohteet ja annetaan niistä palauteraportti kirjallisena. Kartoitus on yrityksen itsearviointia verkkopalveluna suoritettuna ja sen tarkoituksena on saada yrityksestä ja sen suorituskyyvystä kokonaiskuva kustannustehokkaasti. Arviointi koostuu sekä itsearviointista että ulkoisesta arvioinnista, joten yrityksen on mahdollista saada ulkopuolisen näkemys omasta suorituskyyvystään. Arvioinnissa hyödynnetään yrityksen tekemiä kirjallisia raportteja toiminnastaan, tuloksistaan, toimintaympäristöstään sekä strategiastaan. Arviointi on luonteva jatko yrityksille, jotka ovat tehneet itsearviointin kartoituksen mukaisesti. (Laatukeskus.)

Kehitysohjelman finaali on samalla laatupalkintokilpailu, jossa on omat sarjansa yksityiselle sektorille, julkiselle sektorille sekä verkostoille ja strategisille kumppanuuksille. Sarjojensa parhaiten menestyneet osallistujat palkitaan. Finaalissa yritykset saavat riippumattoman ulkoisen asiantuntija-arvioinnin toiminnastaan ja tuloksistaan EFQM:n arviointikohdittain sekä yksityiskohtaisen arviointiraportin

omasta suorituskyvystään. Sekä arviointi- että finaaliveikoiden kilpailijat, jotka saavuttavat määrätyn pisterajan, saavat eurooppalaisen Recognised for Excellence tunnustuksen omasta erinomaisuudestaan. (Laatukeskus.)

2.2 Laadunhallintajärjestelmä

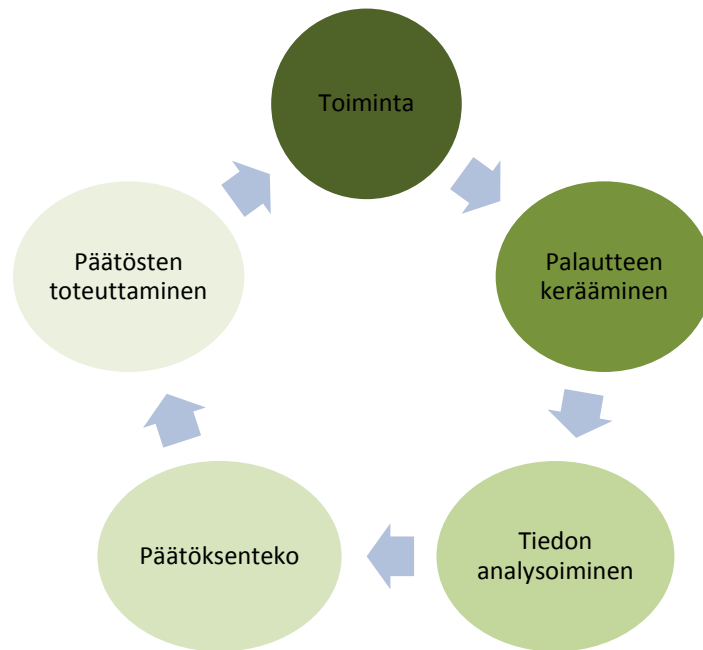
Jokaisella yrityksellä on omat vakiintuneet toimintatapansa, säännöt ja ohjeet myös yllättävien tilanteiden kohdatessa. Laadunhallintajärjestelmäksi systeemiä voi kutsua, mikäli yrityksen toimintatavat sekä toimintojen parantamisen prosessit on kuvattu ja yritys myös toimii kuvausten mukaisesti. Tätä edeltää yrityksessä tehty tietoinen päätös laadun toteuttamisesta järjestelmällisesti ja suunnitellusti, tavoitteena tietty laatutaso. Laatutyöhön ryhtymisen syyt voivat olla joko yrityksen ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisia paineita voi aiheuttaa esimerkiksi asiakkaiden odotukset tai lainsäädännön muuttuminen, sisäisenä syynä voi olla yksinkertaisesti tahto oppia uutta, tulevaan muutokseen valmistautuminen tai suorituskyvyn parantaminen. Laatujärjestelmän tarpeellisuus ei ole riippuvainen yrityksen koosta (Lecklin 2002, 35). Turjanmaan (2005) mukaan jo yrityksen ja sen toimintojen kuvaamista voidaan pitää osoituksena laadukkaasta toiminnasta. Laadun sisällön määrittäminen omassa työssä on välttämätön lähtökohta laatutyön aloittamiselle. Kuvaamalla keskeisimmät toimintonsa, on yritys tietoinen siitä, missä laadun suhteen ollaan menossa ja mitkä alueet kaipaavat kehittämistä. Lisäksi kokonaisuuden hallintakyky ja asiakaslähtöisyys paranevat. Laatutyö on aina yksilöllistä ja se, missä mittakaavassa asiaan paneudutaan, riippuu yrityksen tarpeista ja tavoitteista, koosta ja rakenteesta sekä tuotettavista tuotteista tai palveluista. Lähtökohtana on, että laadunhallintajärjestelmä on nimenomaisesti työkalu laadun hallitsemiseksi eikä itsetarkoitus. Vaikka laadunhallintajärjestelmään tulee kirjata tarkkojakin toimintaohjeita ja sääntöjä, sen toteuttaminen on parhaimmillaan normaalia johtamistyötä, jossa ihmisiä motivoidaan ja tuetaan käskyttämisen sijasta. (Pesonen 51, 53; Turjanmaa 2005, 23, 45–46.)

Yritysten laadunhallintajärjestelmät on nykyisin rakennettu kattamaan melkein kaikki yrityksen toiminnot suunnittelusta tuloksiin, mikä selittyy laatupalkintokriteerien yleistymisellä yrityksen toiminnan arvioinnissa. Lecklin & Laineen (2009) mukaan yrityksen laadunhallintajärjestelmän taustalla tulisi olla aina laatupalkintomalli ja/tai ISO 9004-standardi ja mahdolliset toimialakohtaiset standardit. EU:n toimialakohtaisten direktiivien sekä Suomen lain huomioiminen on haaste laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kokonaisuuden

hallinnan kannalta on hyödyllistä rakentaa laadunhallintajärjestelmä laatupalkintomallin pohjalta. (Tervonen 2001, 14; Lecklin & Laine 244–245.)

Toimintojen, prosessien ja muiden asioiden kuvaaminen edellyttää ajattelutyötä, jotta tärkeimmät asiat tulevat kuvatuksi huolellisesti, mutta itsestäänselvyyksiä välttäen. Yksi ajatusmalli on Paul Lillrankin ”laatuluuta”, joka havainnollistaa laadunhallintajärjestelmässä kuvattavat asiat seuraavasti: luudan toinen pää on tiukasti sidottu ja niin tulee tietyt asiat yrityksessäkin kuvata tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Toiminnan kannalta tämä tarkoittaa sovittujen toimintatapojen noudattamista ja toimimista kapealla vaihteluvälillä. Luudan toinen pää on väljä ja heiluu vapaammin, kuten osa yrityksen toiminnoistakin tapahtuu. Tällöin toiminnassa sallitaan ja tarvitaan luovuutta sekä tilannekohtaista joustoa. Johtaminen tapahtuu laadunhallintajärjestelmän sijaan laatukulttuurin ja arvojen avulla (Mäki 2004, 107). Toimintojen kuvaamiseen liittyy maininta tallenteista eli toiminnan tuloksena syntyvistä dokumenteista. Dokumentit osoittavat yrityksen toiminnan vastaavan kuvauksia. (Lillrank 1998, 159; Pesonen 53–55, 167–169.)

Pesosen (2007) mukaan laadunhallintajärjestelmässä on olennaista siinä ilmenevä silmukka, mikä muodostuu toiminnasta kerätyn tiedon, tiedon analysoinnin, analyysin perusteella mietittyjen päätösten teon sekä niiden toteuttamisen avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvan parantamisen toimintatapaa, jossa prosessia aikaansaannoksineen seurataan ja ohjataan mittareiden sekä palautteiden avulla. Tietojen analysoinnin jälkeen prosessia muutetaan. Seuraava kierros on samanlainen, mutta sen lähtökohtana on edellisen kierroksen tulosten tarkistaminen.



KUVIO 2. Laadunhallintajärjestelmän silmukka (Pesonen 2007, 52).

ISO (International Organisation for Standardization) on vuonna 19 perustettu järjestö, joka maailmanlaajuisesti kehittää ja markkinoi yleisesti käytössä olevia standardeja tuotteille, palveluille sekä toiminnalle. ISO-standardien kehittämisen lähtökohtana on ollut kansainvälisen yhteistyön laadunvarmistaminen ja nykyisin tietyt standardit tukevat EU-direktiivejä sekä kansallista lainsäädäntöä. ISO 9001 on kansainvälinen yleisstandardi, jota uudistetaan säännöllisesti ja jonka pohjalta on sertifioitu eniten laadunhallintajärjestelmiä maailmassa. Standardia voidaan soveltaa kaikkiin yrityksiin toimialasta ja koosta riippumatta. Standardin tarkoitus on kertoa yrityksille, mitä ne tarvitsevat ja mitkä asiat täytyy olla hallinnassa, jotta toimintaa voitaisiin pitää uskottavana. Standardi sisältää selkeät vaatimukset lähes kaikille toiminnan alueille. Täyttämällä kyseiset vaatimukset, yrityksen on mahdollista saavuttaa sertifikaatti. Sertifikaatti osoittaa ulkopuolisille, kuten asiakkaille, että yrityksellä on käytössä tavoitteisiin tähtäävä laadunhallintajärjestelmä ja asiat standardin mukaisesti hallinnassa. Sertifikaatin saamisen myötä näytetään toteen myös, että yrityksen sisäiset vastuut ja toimintatavat ovat kunnossa ja sisäinen viestintä toimii hyvin. (Lecklin & Laine 2009, 243; Pesonen 74–75, 221–222.)

2.3 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on yrityksen laadunhallintajärjestelmän esittämistä kirjallisesti. Käsikirja voi olla paperisessa tai sähköisessä muodossa, eikä sen muotoilua tai yksityiskohtia määrittele mikään muu kuin yritys itse. Mikäli laatukäsikirja tehdään joko ISO 9000-

standardin tai laatupalkintomallin mukaisesti, on niiden vaatimukset huomioitava. Lähtökohtana on yrityksen koko ja toimintatavat sekä ajatus siitä, minkä vuoksi laatukäsikirja halutaan tehdä. Yleensä laatukäsikirja sisältää yrityksen lyhyen esittelyn, keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat sekä laatupolitiikan. Laatupolitiikalla tarkoitetaan yrityksen painopistealueita laadun näkökulmasta. Laatupolitiikasta johdetaan tavoitteet laadulle, mikä edellyttää mittareiden laatimista ja esittämistä. Mittarit selkeyttävät laatukäsikirjan sanomaa, jonka mukaan yritys tavoittelee tiettyä tasoa. Laatukäsikirja ei ole kovin yksityiskohtainen, siihen ei kirjata jatkuvasti muuttuvia rutiineja, pelkät viittaukset niihin riittävät. Perusajatuksena on kuvata sekä yritykselle itselleen että ulkopuolisille, miten yrityksessä toimitaan ja siitä voi tehdä eri versioita käyttötarkoituksen mukaan. Esimerkiksi omaan käyttöön voidaan laatia laatukäsikirja, joka toimii perehdyttämisen tukena kun taas asiakkaita varten käsikirjassa on markkinoinnin näkökulma. (Lecklin 2002, 33–34; Tuomi 2007, 23; Holma, Outinen, Idänpää-Heikkilä & Sainio 2001, 58.)

Laatukäsikirjassa yritys määrittelee oman työnsä laadun sisällön mikä edellyttää myös keskeisten prosessien kuvaamista. Prosessi on eri vaiheista muodostuva tapahtumaketju, jonka sysää liikkeelle tarve tehdä jotakin jollekin. Prosessin aikaansaannosta eli lopputuotetta sanotaan tulokseksi, joka tehdään aina asiakasta varten. Prosessien kuvaaminen on eri työvaiheiden ilmaisemista sanoin ja piirroksin. Laatukäsikirjan työstämisen kannalta prosessien kuvaaminen on olennaista, sillä se edellyttää aluksi yrityksen prosessien tunnistamista sekä niiden hierarkkisuu­den ymmärtämistä ja työvaiheiden perusteellista läpikäymistä. Samalla kehittämistä kaipaavat asiat on syytä ottaa tarkasteluun. Laadun kehittämisen myönteiset vaikutukset näkyvät laatutietoisuuden lisääntymisenä, toimintatapojen yhdenmukaistumisena sekä laadun parantumisena. Parhaimmillaan laatukäsikirja on työväline, jota ylläpidetään päivittämällä sitä säännöllisesti. Lisäksi laatukäsikirjaan kirjatut asiat on vietävä näkyväksi osaksi käytännön työtä. (Tuomi 2007, 19; Pesonen 2007, 129–132.)

3 EFQM EXCELLENCE MODEL 2010

EFQM (European Foundation for Quality Management) on perustettu vuonna 1988 Brysselissä Belgiassa. Tuolloin 14 johtavaa eurooppalaista yritystä yhdisti voimansa ja tietotaitonsa kehittääkseen eurooppalaisten organisaatioiden kilpailukykyä parantavan työkalun. Syntyi EFQM Excellence-laatupalkintomalli, joka on vuosien varrella jalostunut kokemusten perusteella organisaatioiden nykyisiä ja tulevia haasteita huomioonottavaksi laatutyökaluksi. EFQM-mallin uusin versio on julkaistu 10.10.2012. Uudessa mallissa on hienosäädetty yrityksen erinomaisuuden tunnuspiirteitä sekä päivitetty arviointialueiden esimerkkejä. Myös malliin sisältyvän, yrityksen suorituskykyä arvioivan, RADAR-logiikan pisteytystä ja ohjeistusta on hieman uudistettu. Tässä työssä käytetään mallin edellistä versiota, joka on vuodelta 2010. (EFQM Excellence malli 2012; EFQM Excellence Model 2010, 3)

EFQM:n laatupalkintomalli lupaa erinomaisuutta organisaatioille, jotka ovat valmiita ja halukkaita arvioimaan kehittymistään ja tarkastelemaan omaa toimintaansa kokonaisvaltaisesti sekä reagoimaan saatuihin tuloksiin tarkoituksenmukaisesti. EFQM-mallia hyödyntävistä yrityksistä suurin osa käyttää sitä itsearviointiin voidakseen suunnitella ja kehittää toimintaansa tai strategiaansa. Oleellista on se, että koko organisaatio on mukana kehittämässä oman toimialansa erinomaisuuden kulttuuria. Matkan varrella toimintaa arvioidaan jatkuvasti ja parannetaan tarvittaessa. Oppiminen, luovuus ja innovointi ovat tavoiteltavia asioita, jotka auttavat halutun strategian toteuttamisessa. Johtamiskäytännöt yhtenäistyvät ja tulokset paranevat. EFQM malliin on kirjattu kolme keskeistä osa-aluetta: erinomaisuuden tunnuspiirteet eli sellaiset periaatteet, jotka luovat pohjan kestävän menestymisen saavuttamiselle, arviointialueet, joiden avulla erinomaisuuden tunnuspiirteet ja RADAR-logiikka voidaan kytkeä käytännön työhön, sekä RADAR-logiikka eli organisaation suorituskyvyn arviointimalli. Tässä työssä EFQM-mallia käytetään laatukäsikirjan perusteena ja RADAR-logiikka on rajattu työn ulkopuolelle. RADAR- arviointimallia voivat hyödyntää yritykset, jotka haluavat arvioinnin omasta suorituskyvykkyydestään. (EFQM Excellence Model 2010, 2-3; EFQM Excellence malli 2012.)

Erinomaisuuden tunnuspiirteet ovat menestykseen tähtäävän yrityksen kivijalka. Ne ovat periaatteita, joiden näkyminen yrityksen arkipäivässä on välttämätöntä. Tunnuspiirteisiin tutustuminen ja yrityksen omien nykykäytäntöjen vertaaminen niihin

on kehittämistyön ensimmäinen askel. Oman toiminnan arvioinnin kautta yritys oppii tiedostamaan omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa ja voi luoda itselleen tavoitteita matkatessaan kohti menestystä. Erinomaisuuden tunnuspiirteet sisältyvät EFQM-mallin arviointikohtiin, joiden avulla tarkastellaan tunnuspiirteiden toteutumista yrityksen käytännön toiminnassa. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 19; EFQM Excellence Model 2010, 2-3.)

Jokaisella yrityksellä on oma tarkoituksensa sille, mitä tehtävää varten se on olemassa. Kyseessä on huolellisesti muotoiltu ja yleensä muuttumaton tarkoitus, joka ilmaistaan yrityksen missiona. Mission pohjalta yritys tunnistaa ja määrittelee toimintansa kannalta keskeiset strategiset tavoitteet sekä luo toimintatavat, joiden avulla tulokset saavutetaan. Tavoitteiden määrittelyssä yritys huomioi myös sidosryhmien tarpeet ja odotukset nyt ja tulevaisuudessa. Tasapainoiset tulokset ovat seurausta kokonaisuuden hallinnasta tavoitteiden määrittelemisessä. Yritys tiedostaa, että tavoitteiden toteutumista tulee seurata luotettavien ja konkreettisia tuloksia antavien tulostittareiden avulla. Mittaaminen kohdistetaan monipuolisesti yrityksen toimintaan niin, että eri näkökulmat tulevat huomioiduksi. Näin ollen arviointi voi kohdistua esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin, palvelujen saatavuuteen, toimintatapoihin tai taloudellisiin tuloksiin. Tulostittareina voivat olla asiakkailta hankitut palautteet, yrittäjän oma itsearviointi tai vertaisarviointi, jossa samaa alaa edustavat henkilöt arvioivat toistensa toimintaa järjestelmällisesti ennalta laadittua laatukriteeristöä vasten. (Holma ym. 2001, 23, 45–47; EFQM Excellence model 2010, 4.)

Tulokset ovat yrityksen avain toiminnan arviointiin ja pyrkimykseen parantaa tulevaisuuden suorituskykyä sidosryhmien hyödyksi. Asiat voidaan tehdä aina paremmin. Tähän ajatukseen pohjautuen yritys ylläpitää jatkuvan parantamisen periaatetta, jonka toteutuminen vaatii avoimuutta ja innovatiivisuutta tukevaa yrityskulttuuria. Tunnistettuaan ja havaittuaan parantamistarpeita, yritys ryhtyy toimenpiteisiin perustellusti ja priorisoiden. Pienet askeleet ja yksi asia kerrallaan riittää, kunhan prosessi pysyy käynnissä. Parantamisen kohteita voivat olla esimerkiksi menettelyt, toimenpiteet tai tehokkuus. Yritys toimii avoimesti ja raportoi riittävästi keskeisille sidosryhmille sekä tarkastuselimille. (EFQM Excellence model 2010, 4; Lecklin & Laine 2009, 20–22; Pesonen 2007, 122.)

Yritys etenee visiotaan kohti hallitusti. Visio on yrityksen laatima kuvaus tulevaisuuden tahtotilasta. Saavutettuja tuloksia peilataan visioon sekä mission

toteuttamiseen. Tulevaisuutta pyritään jatkuvasti suunnittelemaan ja ennakoimaan strategisia riskejä silmällä pitäen. (EFQM Excellence model 2010, 4; Holma ym. 2001, 25.)

Asiakaslähtöisyys on yksi erinomaisuuden tunnuspiirteistä. Yritys tuntee erilaiset asiakasryhmänsä ja suunnittelee toimintansa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pohjalta. Se pyrkii tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa tunnistamalla asiakkaiden yksilöllisiä odotuksia ja ehkä vielä tunnistamattomia tarpeita. Varsinkin palveluilla tuotettavat lisäarvomahdollisuudet ovat melkein pä rajattomat. Mattisen (2006) mukaan kuuntelun tulisi olla jokaisen yrityksen toimintatapa, jota toteutetaan jo tuotetta tai palvelua suunnitellessa. Asiakkaan kuuntelemisen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään asiakkaan toimintaa mikä taas voi aiheuttaa tervetulleita uudistuksia tuote- tai palvelurintamalla ja lisätä asiakastytyvääisyyttä. Kuuntelu itsessään voi tapahtua työn lomassa kuulolla ollen ja myöhemmin tietoja analysoiden tai systemaattisesti asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia keräten esimerkiksi haastattelun tai palautelomakkeen avulla. Palautteisiin tulee reagoida nopeasti ja tehokkaasti. Lecklin & Laine (2009) pitää tyytymättömiä asiakkaita asiakasryhmänä, joille annettu erikoiskohtelu auttaa yritystä kehittämään toimintaansa ja samalla vahvistamaan asiakassuhteitaan. (EFQM Excellence model 2010, 5.; Mattinen 2006, 8–9, 46,48; Lecklin & Laine 2009, 18, 22–23.)

Erinomaista yritystä vievät eteenpäin johtajat, jotka itse ovat sisäistäneet yrityksen mission ja vision niin hyvin, että niihin perustuvan yrityksen perustehtävän sisään ajaminen henkilöstölle sujuu luontevasti. Henkilöstö haluaa samaistua johtajien toimintatapoihin yrityksen arvojen noudattamisessa, oikeudenmukaisuudessa, yhteiskuntavastuullisuudessa sekä eettisessä käyttäytymisessä. Johtajat viestivät vastuullisuudestaan myös yrityksen ulkopuolelle ja siten kehittävät sekä vahvistavat yrityksen mainetta. Johtajilla on osaavassa käytössä kaikki se tieto ja kokemus, jonka perusteella he voivat tehdä organisaation tulevaisuutta koskevia päätöksiä. Johtajat ymmärtävät jatkuvan kehittymisen ja oppimisen välttämättömyyden ja kannustavat henkilöstöä innovointiin ja kehittämistyöhön. (EFQM Excellence model 2010, 5.)

Prosessijohtaminen edellyttää prosessiajattelua eli yrityksen kaikkien toimintojen näkemistä prosesseina ja yrityksen johtamista niiden avulla. Prosessi on toisiinsa liittyvien tai toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien toimintojen sarja, joka muuttaa alkupään panokset loppupään tuloksiksi. Prosessiin sisältyy koko yrityksen toiminnan kirjo eli ihmiset tietoineen ja taitoineen, koneet sekä muut resurssit,

menetelmät ja ohjaus. Prosessijohtamiseen kuuluu yrityksen toiminnan kannalta keskeisten prosessien määrittelemisen sekä niiden ja strategian välisen yhteyden tarkistaminen. Prosessien tarkastelun myötä toimintoja luokitellaan tärkeistä vähemmän merkityksellisiin, turhat työvaiheet karsitaan pois ja koko toimintaketjun kustannuksia tarkastellaan kriittisesti. Virhekustannuksia minimoimalla taloudellisia voimavaroja on mahdollista keskittää laadun ylläpitoon liittyviin kustannuksiin. (EFQM Excellence model 2010, 6; Lecklin & Laine 2009, 39–40, 18–20.)

Yritys huolehtii prosessien suorituskyvyn mittaamisesta ja saatujen tulosten huolellisesta tulkinnasta voidakseen tehdä päätöksensä tosiasioihin perustuen. Virheettömyys on päämäärä, mutta ei niin ehdoton vaatimus, että siihen pyrittäessä yritys sortuisi turhan varovaiseen, passiiviseen ja joustamattomaan toimintaan. Tarvittaessa prosesseja kehitetään niiden suorituskyvyn perusteella ja henkilöstöllä on aina mahdollisuus olla mukana kehitystyössä. Yritys varautuu prosessien riskeihin ja osoittaa siten sidosryhmilleen varmuutta ja luottamusta. (EFQM Excellence model 2010, 6; Lecklin & Laine 2009, 18.)

Erinomaisen yrityksen toimintaa ohjaavat yrityksen yhteiset arvot. Kaikessa toiminnassa on huomioitu inhimillisyys eli sosiaalisten asioiden arvostaminen. Työympäristö on viihtyisä ja turvallinen. Yrityksessä vallitsee henkilöstöä arvostava kulttuuri, mikä näkyy ulospäin henkilöstön hyvinvointina. Alun alkaen henkilöstösuunnittelu on tehty mission, vision ja strategian perusteella, jotta yrityksessä olisi oikea määrä ihmisiä ja oikeanlaisissa tehtävissä. Henkilöstö on tietoinen omasta paikastaan yrityksessä sekä niistä strategisten päämäärien mukaisista tavoitteista, jotka sille on asetettu. Jokaisen henkilökohtaiset resurssit on huomioitu tavoitteita asetettaessa. Yrityksen johto huolehtii omalta osaltaan henkilöstön jaksamisesta tasapainottamalla työtä ja vapaa-aikaa. Henkilöstölle annetaan mahdollisuuksia kehittyä työssään sekä tilaa käyttää ja kehittää luovuuttaan ja taitojaan. Henkilöstöä kannustetaan osallistumaan yrityksen kehittämiseen antamalla sille maksimaaliset vaikuttamismahdollisuudet. (EFQM Excellence model 2010, 6.; Lecklin & Laine 2009, 16.)

Innovaatio on jotakin uutta, jonka avulla yritys voi saavuttaa kaupallisesti, yhteiskunnallisesti tai hyvinvoinnillisesti hyödynnettävää osaamiseen perustuvaa kilpailuetua. Innovointi on parhaimmillaan systemaattista ja osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, jota yrityksen luoma kulttuuri tukee ja vahvistaa. Innovaatio voi esimerkiksi olla uutta tietoa tai osaamista, uusi tuote tai palvelu tai kokonaan uusi

tuotantoprosessi. Yrityksen kehittymisen kannalta oleellista on ymmärtää, että kuka tahansa voi luoda innovaatioita. Se ei ole pelkästään johdon tai tuotekehityksestä vastaavien tehtävä. Suomalaista innovaatiotoimintaa kehitetään parhaillaan Suomen laatuokeskuksen isännöimällä Vuoden laatuinnovaatio-kilpailulla, jonka tavoitteena on laadukkaiden ja vastuullisten, yhteiskuntaa kehittävien innovaatioiden syntyminen. (Laatuokeskus 2012; Lecklin & Laine 2009, 55.)

Luova ja innovatiivinen yritys kyseenalaistaa rutiineja ja itsestäänselvyksiä ja tiedostaa innovoinnin merkityksen arjen työssä. Yritys huolehtii yhteyksistä ja vuorovaikutuksesta sidosryhmiensä kanssa voidakseen yhdistää eri toimijoiden välistä osaamista. Yritys pitää itsensä ajan tasalla ja pyrkii löytämään uusia näkökulmia sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstään. Yritys reagoi nopeasti saavuttaakseen ja pitääkseen yllä edelläkävijän mainetta. Innovoinnin tavoitteena on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle uusien työskentelytapojen sekä kumppanuuksia, resursseja ja osaamista hyödyntävien uusien keinojen avulla. Yritys on valmis ja halukas muuttumaan innovoinnin myötä. Strategiaa uudistetaan sitä mukaa kun innovointi tuottaa merkittäviä tuloksia. Uudet ideat se toteuttaa prosessimaisesti huomioiden muutosten luonteen ja tärkeyden. Lisäksi innovaatioiden vaikutusta ja lisäarvoa arvioidaan luotettavien mittareiden avulla. (EFQM Excellence model 2010, 7.)

Erinomainen yritys on sisäistänyt oman perustehtävänsä ja ymmärtää, että toimimalla yhteistyössä erilaisten kumppanien kanssa se on vielä vahvempi ja sillä on paremmat mahdollisuudet vastata sidosryhmiensä odotuksiin ja jopa ylittää ne. Yritys ymmärtää että yhteistyö on nimenomaan yhteistä työtä, jonka tavoitteena on saada molemminpuolista hyötyä yhdistämällä osaamista, resursseja ja asiantuntemusta. Mahdollisia kumppaneita ovat esimerkiksi asiakkaat, yhteiskunta, tärkeimmät toimittajat, koulutustahot ja kansalaisjärjestöt. Suhteet kumppaneihin toimivat vastavuoroisuusperiaatteella ja ne perustuvat luottamukseen, kunnioitukseen ja avoimuuteen. (EFQM Excellence model 2010, 7.)

Kestävä kehitys tarkoittaa kehittämistä, olipa kyse sitten tuotteesta tai palvelusta, tulevaisuus huomioon ottaen. Kun yritys toteuttaa määriteltyä perustehtäväänsä eettisen ajattelun, selkeiden arvojen ja käyttäytymisnormien tiimoilta, toteutuu kestävä kehitys ajatusmalli luonnollisesti. Kestävällä kehityksellä on eri ulottuvuuksia, taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen ja erinomainen yritys onnistuu huomioimaan nämä kaikki toimintansa ohessa mahdollisista ristiriidoista huolimatta.

Ympäristö-, turvallisuus- ja terveysasioissa on omat laatustandardinsa, joiden täyttymistä tietyissä tilanteissa edellytetään ja erinomainen yritys täyttää nämä edellytykset toiminnan kaikilla osa-alueilla. Se on huomionut tuotteidensa elinkaaren sekä palvelujensa vaikutukset kansalaisten terveyteen, turvallisuuteen ja ympäristöön. Yrityksen johto toimii vastuullisesti ja vaatii samaa myös henkilöstöltä. Yritys on valmis satsaamaan resurssejaan pitkän tähtäimen tarpeisiin saavuttaakseen kestävän kilpailukyvyn eikä niinkään lyhytaikaista iloa tuottavia voittoja. (EFQM Excellence model 2010, 8; Lecklin & Laine 2009, 29.)

Erinomaisuuden tunnuspiirteet kiteytyvät arviointialueisiin, joiden tarkoituksena on tarkastella tunnuspiirteiden toteutumista yrityksen käytännön toiminnassa. Arviointialueita on yhdeksän, joista viisi kuvaa yrityksen toimintaa. Toimintaosioon kuuluvat: johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit. Keskeisten toimintojen aikaansaamia tuloksia kuvataan neljän arviointialueen avulla, joita ovat asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Kaikki arviointialueet ovat painoarvoltaan yhtä tärkeitä ja riippuvaisia toisistaan niin, että kun toimintaa parannetaan, paranevat myös tulokset. Olennaista on mitata ja arvioida toimintaa systemaattisesti, jotta kehittämistoimenpiteet voidaan priorisoida ja kohdentaa mahdollisimman järkevästi. Arviointialueet jakautuvat arviointikohtiin, joiden avulla kutakin aluetta käsitellään yksityiskohtaisesti. Tässä työssä arviointialueet on eritelty väliotsikoin ja kuhunkin arviointialueeseen kuuluvat arviointikohdat erottuvat lihavoituna tekstinä. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 19,24, 26, 42).

Tässä työssä laaditaan laatukäsikirja yksityiselle ammatinharjoittajalle, joten arviointialueita on muokattu yksin toimivan yrittäjän tilanteeseen sopivaksi ja arviointikohtia on käsitelty samasta näkökulmasta. Johtajuuden ja henkilöstön arviointialueet on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi, itsensä johtamiseksi. Yrittäjä itse on sekä johtaja että henkilöstö, jonka on itse turvattava edellytyksensä ja resurssinsa toimia yrityksensä perustehtävän vaatimusten mukaisesti.

3.1 Johtajuus

Johtajuus on jokaisessa työyhteisössä esiintyvä ilmiö, mikä syntyy henkilöstön ja johtajien välisestä yhteistyöstä. Johtajuus muovautuu ihmisten toiminnan ja ajatusten myötä sekä tietoisesti että tiedostamattomasti heidän toimiessaan työyhteisössä omissa ennalta määritellyissä rooleissaan. (Kaski & Kiander 2007, 13, 15).

Erinomaisessa yrityksessä johtajat toimivat esikuvina kehittämiensä mission, vision ja eettisten periaatteiden mukaisesti. He asennoituvat tulevaisuuteen positiivisesti ja käyttävät päätöstensä tukena asianmukaisten tulostilastusten osoittamia tuloksia. Yhteistyö sidosryhmien kanssa on jatkuvaa ja yrityksen kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa on tärkeimpiä tavoitteita. (EQFM Excellence model 2010, 10).

3.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on omien tunteiden hallintaa ja tulkintaa, omien rajojen tunnistamista sekä oman toiminnan analysointia ja sen parantamista. (Paasivaara 2010, 16–18, 41.) Sydänmaalakka (2006) esittää itsensä johtamisen moniulotteisena, syvällisesti ja käytännönläheisesti käsiteltävänä tutkimuskohteena, jossa ihminen nähdään subjektina, itseään tietoisesti kehittämään pyrkivänä tekijänä ja kokijana. Itseään tulisi johtaa kokonaisvaltaisesti huomioiden oma fyysinen, psyykinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen kunto. Tavoite tähtää yksinkertaisuudessaan mahdollisimman hyvään kuntoon kaikilla osa-alueilla. Osa-alueiden kehittäminen vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat työympäristön lisäksi mm. yrittäjän näkemykset omasta osaamisestaan, terveydentilastaan sekä asenteistaan ja motivaatioistaan (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8). Jantunen (2010) on tutkinut itsensä johtamisen vaikutusta sairaalan hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin ja todennut selkeän yhteyden. Työyhteisön hyvä yhteishenki, oma hyvä fyysinen ja psyykinen kunto sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä koettiin työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Kehittämisaikoina nähtiin omien voimavarojen tunnistaminen sekä oman työn priorisointi- ja organisointitaidot varsinkin stressaavassa tilanteessa. (Sydänmaalakka 2006, 16, 27, 317; Jantunen 2010, 34, 44.)

Jantunen (2010) totesi tutkimuksessaan myös, ettei itsensä johtaminen ole niin vain toteutettavissa. Se vaatii pohdiskelua sekä itsetutkiskelua (Jantunen 2010, 50). Tätä ajatusta tukee Paasivaara (2010), jonka mukaan itsensä johtamisen lähtökohtana on itsetuntemus. Se on seurausta persoonallisesta kasvusta, joka heijastuu myönteisenä minäkäsityksenä ja toisten ihmisten arvostuksena. Itsetuntemus muovautuu muilta ihmisiltä saadun palautteen sekä itsearviointin vuorovaikutuksessa. Itsetuntemuksen avulla omien voimavarojen, arvojen, motiivien ja tarpeiden tunnistaminen sekä toiminnan ymmärtäminen millä tahansa elämän osa-alueella on mahdollista. Se auttaa myös oman toiminnan säätelyssä, kuten työn ja vapaa-ajan suunnittelussa. Matka itsensä tuntemiseen kannattaa mieltää läpi elämän jatkuvana

mielenkiintoisena prosessina. On oleellista, että omat ajatukset ja tulkinnat viedään käytäntöön, konkreettiseksi toiminnaksi oman hyvinvoinnin lisäämiseksi. Käytännön työkaluja ovat nykytilan analyysi itsestä sekä konkreettisten tavoitteiden asettaminen. Nämä asiat yrittäjä voi koota kirjalliseen työhyvinvointisuunnitelmaan. (Paasivaara 2010, 16, 41, 46–47; Sydänmaanlakka 2006, 17.)

Yrittäjä tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa sekä pyrkii tietoisesti kehittämään itsetuntemustaan

Yrittäjä analysoi oman nykytilansa voidakseen laatia itselleen tavoitteita sekä osaamiskartan. SWOT-analyysi (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) on työkalu, jonka avulla yrittäjän on mahdollista tunnistaa nopeasti sekä tehokkaasti omat vahvuutensa, heikkoutensa, mahdollisuutensa sekä uhkansa. Analyysin tulokset esitetään nelikentässä (kuvio 3). Tarkastelussa huomioidaan sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Sisäisiin tekijöihin yrittäjä itse pystyy vaikuttamaan ja ne esitetään analyysin kohdissa vahvuudet ja heikkoudet. Vahvuudet ovat yrittäjän ominaisuuksia, jotka auttavat häntä kehittymään tavoitteita saavuttamalla. Näitä ominaisuuksia pyritään jatkossa kehittämään sekä vahvistamaan. Heikkoudet toimivat päinvastaisesti estäen tai hidastaen tavoitteiden saavuttamista. Heikkouksien poistaminen parantaa tilannetta, mutta on huomioitava, ettei kaikkia heikkouksia pystytä poistamaan ja tällöin niiden lieventäminen on tavoitteena. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrittäjän nykytilannetta. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia ja tulevaisuuteen liittyviä tekijöitä. Mahdollisuuksilla tarkoitetaan yrittäjään positiivisesti vaikuttavia asioita, joita hyödyntämällä on mahdollista kehittyä entistä paremmin. Mahdollisuuksien hyödyntämistä suunniteltaessa on oleellista huomioida yrittäjän käytössä olevat voimavarat. Uhat ovat ei toivottavia, ikäviä asioita. Uhat pyritään torjumaan tai vähintäänkin niihin tulee varautua. (Sydänmaanlakka 2006, 91–93; Lecklin & Laine 2009, 134–135; Entersol Oy verkkosivut.)

SWOT-ANALYYSI	
Vahvuudet (strengths)	Mahdollisuudet (opportunities)
Heikkoudet (weaknesses)	Uhat (threats)

KUVIO 3. SWOT-analyysi.

Itsensä johtaminen on tavoitteellista

Nykytilan analysoinnin jälkeen asetetaan tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia ja tavoitteiden määrä tulee pitää kohtuudessa. Yrittäjä voi kytkeä ja sisällyttää itsensä johtamiseen liittyvät selkeät muutostarpeet ja tavoitteet sekä keinot niiden saavuttamiseksi työhyvinvointisuunnitelmaan. Työhyvinvointisuunnitelma on kooste keskeisistä työhyvinvointia lisäävistä asioista sekä niiden suunnitelmallisesta hoitamisesta. Aikataulutus, seuranta ja arviointi ovat keskeinen osa suunnitelman täytäntöönpanoa, jotta kehittämistyö pysyy käynnissä. Käytännössä seuranta ja arviointi tarkoittavat itsearviointia ja vertailua lähtötilanteeseen. Tätä voi tehdä pitkin matkaa, mutta suunnitellusti ainakin kerran vuodessa työhyvinvointisuunnitelman päivittämisen yhteydessä. Myös asiakaspalautteet ovat yksi hyvä seurannan apuväline. (Sydänmaalakka 2006, 90–93; Manka ym. 2007, 29–30; Hietaniemi & Leikas 2009, 12–13.)

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista

Kokonaisvaltainen itsensä johtaminen on ihmisen eri osa-alueiden huomioimista tavoitteiden asettelussa, niiden toteuttamisessa sekä seurannassa. Hyvä fyysinen kunto heijastuu positiivisesti kaikkeen toimintaan. Käytännössä se tarkoittaa terveellisiä ruokailutottumuksia, riittävää liikuntaa, lepoa ja unta. Painon pitäminen normaalipainossa on yksi konkreettinen fyysiseen kuntoon liittyvä tavoite, jota on helppo seurata painoindeksin avulla. Säännöllinen liikunta on tärkeää ja mahdollisuudet sen toteuttamiseen ovat lukemattomat. Tärkeintä on, että se on mielekästä ja tarpeeksi monipuolista, jotta keho kuormittuu tasaisesti. Hierojan työ on keskiraskas fyysinen ammatti, mikä kuormittaa erityisesti sormien ja ranteiden niveliä sekä yläraajojen ja hartianseudun lihaksistoa. Liikunnan ja lihashuollon ohella oikealla työergonomialla on keskeinen rooli työperäisten rasitusvammojen ennaltaehkäisyssä. (Sydänmaalakka 2006, 99; Saari ym. 2009, 70–71.)

Oman kehotietoisuuden lisääminen konkreettisesti lähtee terveystilan sekä fyysisen kunnon säännöllisestä testaamisesta ja testitulosten hyödyntämisestä. Fyysistä kuntoaan voi testauttaa esimerkiksi paikallisten liikunnan toimijoiden, kuten kuntosalien tai yhdistysten toimesta. Terveystilan voi tarkistuttaa säännöllisesti, esimerkiksi kolmen vuoden välein, paikallisessa terveyskeskuksessa tai yksityisellä lääkäriasemalla. Yrittäjä voi tehdä sopimuksen työterveyshuollosta palveluntuottajan kanssa ja saada siitä korvausta Kelalta. Korvauksen saaminen edellyttää, että yrittäjällä on voimassaoleva yrittäjän eläkevakuutus (YEL). Lisäksi palveluntuottajan kanssa tulee tehdä sopimus ja toimintasuunnitelma, joissa sovitaan yleisistä

järjestelyistä sekä palvelujen sisällöstä ja laajuudesta. Työterveyshuollon tavoitteena on tukea yrittäjää terveellisen ja turvallisen työympäristön saavuttamisessa, sairauksien ehkäisyssä sekä terveyden ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisessä ja edistämisessä. Kela korvaa osan työterveyshuollosta ja yleislääkäritasoisesta sairaanhoidosta sairausvakuutuslain perusteella. Korvauksessa on vuosittainen maksukatto. Myös hampaiden hoito on mahdollista järjestää työterveyshammashuoltona. Tämä edellyttää sopimuksen tekemistä palveluntuottajan kanssa. Työterveyshuollosta koituvat menot ovat verotuksessa vähennyskelpoisia. (Sydänmaalakka 2006, 104; Kansaneläkelaitos; Tohtori.fi.)

Psyykinen kunto on ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen riittävää hallintaa. Nämä toiminnot ovat jatkuvassa käytössä ihmisen mielessä sekä ulkoisten että sisäisten ärsykkeiden vaikutuksesta. Oman mielen hallinta, mielenrauha, on mahdollista saavuttaa pyrkimällä olemaan tietoisesti läsnä tässä hetkessä. Tarkkaavaisuuden kohdentaminen rajalliseen määrään asioita kerrallaan kehittää mielen hallintaa, sillä koko todellisuuden hahmottaminen kerralla on joka tapauksessa mahdotonta. Oppiminen on yksi mielen merkittävistä perustoiminnoista. Oppimisessa uutta tietoa luodaan prosessimaisesti muokkaamalla kokemuksia sekä aikaisempaa tietoa. Oppiminen alkaa tietoisuudesta siitä, ettei tiedä jatkuen tietämisen ja ymmärtämisen kautta soveltamiseen eli käytäntöön viemiseen. Parhaimmillaan prosessi jatkuu vielä kehittämiseen sekä uuden luomiseen, mikä vaatii kyseenalaistamisen ja vanhoista malleista luopumisen taitoa. (Sydänmaalakka 2006, 144–145, 153–155, 317.) Osaaminen on yrittäjän tärkeimpiä voimavaroja, siihen perustuvat vahvasti sekä menestyminen että yrittäjän työssä jaksaminen. Tutkimus naisyrittäjien työhyvinvoinnista paljasti, että reilusti yli puolet tutkimukseen osallistuneista naisyrittäjistä koki oman osaamisensa riittämättömäksi. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla toimivat naisyrittäjät kokivat sekä ammatillisten tietojensa ja taitojensa että liiketoimintaosaamisensa puutteelliseksi ja näkivät, että mikäli osaamistaso olisi parempi, se vaikuttaisi edistävästi työhyvinvointiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 82, 85.)

Sosiaalinen kunto tarkoittaa tunteiden hallintaa, positiivista elämänasennetta sekä ihmissuhteista huolehtimista (Sydänmaalakka 2006, 317). Tunne on aina subjektiivinen kokemus, se on joko positiivista tai negatiivista energiaa, mikä syntyy sisäisen tai ulkoisen havainnon perusteella. Tunteet ohjaavat ihmisen käyttäytymistä useammin kuin ihminen itse ohjaa tunteitaan. Hierojan työtä ajatellen on oleellista huomioida asiakkaan ja hierojan välisen vuorovaikutuksen perustumisen fyysiselle

kosketukselle (Arponen & Airaksinen 2001, 56). Hieroja välittää keskittymisensä asiaan käsiensä kautta ja samalla välittyvät myös mielessä vaikuttavat tunteet. Tunneälykyys on konkreettista taitoa käsitellä omia tunteitaan mutta myös toisten tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä. Kehittyneen tunnetietoisuuden avulla on mahdollista kehittyä myös yrittäjälle tärkeiden vuorovaikutussuhteiden hallinnassa. Vasta hyväksymällä itsessään heräävät tunteet on mahdollista hyväksyä samoja tunteita toisissa ihmisissä (Kaski & Kiander 2007, 167.)

Itsensä johtamisen kannalta omien tunteiden tiedostaminen on ensimmäinen askel kohti niiden hallitsemista. Varsinkin kielteisten tunteiden työstäminen on tärkeää. Negatiiviset tunteet aiheuttavat helposti kierteen, jota voi olla haasteellista katkaista. Sydänmaalakka (2006) esittää negatiivisten tunteiden käsittelyohjeiksi oman asenteen muuttamista, huolien ja murheiden listaamista sekä priorisoimista, ongelmien jakamista keskustelemalla muiden kanssa sekä kaikkein syvällisimpänä menetelmänä tunteiden kohtaamista ja analysoimista tietoisesti ja keskittyen. Myönteisten tunteiden vahvistaminen aktiivisesti edesauttaa oman tunnetietoisuuden kehittymistä. (Sydänmaalakka 2006, 174- 204.)

Henkinen kunto näkyy oman elämän arvojen ja tarkoituksen tasapainona sekä selkeinä ja realistisinä päämäärinä. Lähtökohtana on tietoisuus omista arvoista ja periaatteista ja niiden soveltaminen käytännön elämään. Arvot tarkoittavat ihmiselle tärkeitä asioita, ne ohjaavat käyttäytymistä ja liittyvät usein johonkin tarpeeseen. Arvot voidaan jakaa, kuten tarpeetkin, neljään ryhmään; fyysisiin, sosiaalisiin, psyykkisiin ja henkisiin arvoihin. Sopusoinnun löytäminen omien periaatteiden, arvojen ja käyttäytymisen välillä vaatii asiaan paneutumista. Usein ainakin osa ilmaistuista arvoista on tavoitearvoja eli tärkeitä asioita, jotka eivät kuitenkaan näy toiminnassa millään tavalla. Itselle tärkeimpien arvojen listaaminen ja analysointi antaa toiminnalle suunnan ja merkityksen. Tavoitearvot on mahdollista muuttaa tai vaihtaa käyttöarvoiksi eli toimintaa ohjaaviksi asioiksi. Taustalla on aina universaaleja periaatteita, inhimillisiä luonnonlakeja kuten vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus. Nämä moraalinvartijat tarvitsevat täydennykseksi omia, henkilökohtaisista lähtökohdista tulevia arvoja. (Sydänmaalakka 2006, 211–223, 317.)

Ammatillinen kunto on työlle asetettuja selkeitä ja saavutettavissa olevia päämääriä, mahdollisuutta saada työstä palautetta sekä jatkuvaa kehittymistä. Ammatillisen kunnan saavuttaminen ja ylläpito vaatii huolenpitoa omasta osaamisesta, työhön liittyvistä tiedoista ja taidoista sekä riittävästä motivaatiosta. Osaamisen kehittäminen

tapahtuu sekä perinteisten koulutusten avulla sekä työtä tekemällä ja kokemuksia hyödyntämällä. Omasta työmotivaatiosta huolehtiminen on olennainen osa osaamista. Kun haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa, yrittäjä kykenee hyvin suoriutuksiin ja jaksaa tehdä työtä pitkäjänteisesti. Mikäli näin ei ole, voi yrittäjä lamaanua joko liian haasteellisten työtehtävien vuoksi tai päinvastaisesti tylsistymisen takia. Tasapaino on mahdollista saavuttaa kehittämällä jatkuvasti osaamistaan ja hankkimalla aktiivisesti palautetta työstään. (Sydänmaalakka 2006, 227- 234, 317.)

3.3 Strategia

Pyyhtiä (2008) kuvaa yrityksen strategiaa hyväksi rengiksi, taidoksi ja kyvyksi viedä suunnitelmat käytäntöön. Suunnitelmien ja siten myös strategian lähtökohtana ovat yrityksen missio, arvot sekä visio. Strategia on toimenpideohjelma, joka tähtää keskeisten kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteiden saavuttamiseen ja saa onnistuessaan mission ja vision elämään. Strategian määrittelyssä huomioidaan yrittäjän toimintaympäristö, kuten asiakkaat, lainsäädäntö, kilpailijat ja kulttuuri. Yrittäjä kartoittaa strategiaa laatiessaan myös omat resurssinsa, tietonsa ja taitonsa. Strategian avulla yritys voi hallita tietoisesti ympäristöään joko sopeutumalla siinä tapahtuviin muutoksiin tai muokkaamalla sitä aktiivisesti esimerkiksi vaikuttamalla asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin. Strategia laaditaan yleensä vähintään kolmeksi vuodeksi, mutta sen lisäksi yrityksessä tehdään myös vuosittaista strategiasuunnittelua. Strategian laatimista edeltää yrityksen ja sen toimintaan liittyvien lähtötietojen perusteellinen selvittäminen, keskeisten prosessien määrittelemine sekä tavoitteiden ja mittareiden laatiminen. Strategian kuvaamisen ja toteuttamisen työkaluna voi käyttää alun perin yritysten aineettoman pääoman mittaamiseen kehitettyä tasapainotettua tulokorttia (balanced scorecard, BSC). Tulokortissa on neljä näkökulmaa, joiden avulla kuvataan yrityksen arvon tuottamisen strategia, tavoitteet sekä mittarit. Näkökulmat ovat talous-, asiakas-, prosessi ja henkilöstönäkökulma, mutta yritys voi käyttää muitakin näkökulmia ja soveltaa tulokorttiajattelua omaan toimintaan sopivaksi. (Pyyhtiä 2008, 7-8; Kamensky 2010, 18–19; Hyppänen 2007, 52; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 30; Kaplan & Norton 2004, 32.)

Strategian perustuminen sekä sidosryhmien tarpeiden ja odotusten että toimintaympäristön ymmärtämiseen

Strategian suunnittelu- ja kehitystyö edellyttää yrityksen sidosryhmien tarpeiden ja odotusten selvittämistä sopivalla tavalla. Yksin toimivan ammatinharjoittajan tärkein sidosryhmä ovat asiakkaat, muita ryhmiä ovat mm. kumppanit ja toimittajat. Asiakasanalyysin avulla yritys voi muodostaa käsityksen yrityksen nykyisistä ja potentiaalisista eli mahdollisista uusista asiakkaista. Analysoinnin voi tehdä joko yksitellen tai ryhmittäin ja tärkeitä koottavia tietoja ovat asiakasmäärä sekä sen kehittyminen ja asiakassuhteiden pituudet. Asiakkaiden tarpeita ja odotuksia kootaan strategiasuunnittelun tueksi omien havaintojen ja johtopäätösten perusteella mutta myös kysymällä niistä asiakkailta säännöllisesti esimerkiksi asiakaskyselyn avulla. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 32; Karlöf 2004, 55; Kamensky 2010, 140.)

Yrityksen toimintaympäristön ymmärtämisellä tarkoitetaan yhteiskunnallisten tekijöiden ja ilmiöiden tunnistamista ja ennakointia. Tietoisuus talouden ja markkinoiden tilasta ja kehitysnäkymistä auttaa yritystä tunnistamaan myös mahdolliset uhat sekä mahdollisuudet ja suhtautumaan niihin niin, että yrityksellä on toimintaedellytyksiä myös ympäristön muuttuessa. Sekä Suomessa että kansainvälisesti tapahtuvien taloudellisten ja poliittisten asioiden seuraaminen antaa viitteitä yrittäjälle mm. lainsäädännön kehityksestä, taloudellisesta kasvusta/taantumasta, ihmisten arvojen ja asenteiden muuttumisesta sekä teknologian kehityksestä. Toimialakohtaisesti on olennaista syventyä oman alan nykytilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin sekä tehdä markkina- ja/tai kilpailijakartoitukset. Markkinakartoitus on asiakkaiden rajaamista esimerkiksi asuinalueen, iän tai sosiaaliluokan perusteella ja sitten tuotteiden ja palvelujen tarjoamista juuri tälle segmentille. Kilpailijakartoitus on yrittäjän kanssa samalla alueella ja samoista asiakkaista kilpailevien yrittäjien selvittämistä sekä niiden toiminnan arviointia ja vertailua suhteessa omaan toimintaan. Arvioitavia asioita ovat mm. yrityksen sijainti, palvelut/tuotteet, hinta, erikoisosaaminen sekä kilpailijan mahdollisesti käyttämät kilpailukeinot. Kartoitus auttaa yrittäjää löytämään omaan toimintaan kilpailuvaltteja, joiden turvin on mahdollista erottautua joukosta. Kilpailijoita on mahdollista myös hyödyntää verkostoitumalla ja tekemällä molempia osapuolia palvelevaa yhteistyötä. Yritysten yhteinen markkinointi on yksi esimerkki kilpailijoiden välisestä yhteistyöstä. Ympäristökartoitus ei ole pelkästään yritystoiminnan perustamiseen liittyvä tehtävä vaan jatkuvassa käytössä oleva, yrittäjää ja yritystä kehittävä, työkalu. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 32; EFQM Excellence model 2010, 12; Kamensky 2010, 131–132; Välke 2007, 14–22.)

Omalle toiminnalle asetetut poliittiset, juridiset sekä muut vaatimukset ovat osa ympäristötekijöitä ja niiden tunteminen sekä noudattaminen on välttämätöntä. Hierojan toimintaa säätelevät sekä ammattiin että yrittäjyyteen liittyvät lait sekä ammattietiikka. Yksityisen ammatinharjoittajan on tutustuttava sekä oman alansa että yleisesti yritystoimintaa sääteleviin lakeihin ja ohjeistuksiin jo ennen yritystoiminnan alkamista. Yrittäjä, jolla on käytössään omasta asunnosta erillinen liiketila, tekee perustamisilmoituksen kaupparekisteriin lomakkeella Y3. Samalla lomakkeella ilmoitaudutaan ennakkoverovelvolliseksi sekä tarvittaessa myös arvonlisäverovelvolliseksi. Arvonlisäverolaki säättää Suomessa tapahtuvan tavarain ja palvelun myyntiin perustuvasta arvonlisäveron suorittamisesta valtiolle. Kuitenkin hierojan työn kannalta on oleellista, ettei lain mukaan arvonlisäveroa suoriteta terveyden- ja sairaanhoitopalvelun myynnistä. Terveyden- ja sairaanhoitopalvelulla tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla määritetään, palautetaan tai ylläpidetään ihmisen terveydentilaa sekä toiminta- ja työkykyä. (EFQM Excellence model 2010, 12; Patentti- ja rekisterihallitus 2012; Arvonlisäverolaki L1993/1501.)

Hieroja ei tarvitse erillistä lupaa ammattinsa harjoittamiseen, mutta laki yksityisestä terveydenhuollosta velvoittaa tekemään ilmoituksen toiminnasta ennen sen alkamista aluehallintovirastolle. Ilmoitukseen merkitään yrittäjän yhteystiedot, toiminnan alkamispäivä sekä potilasasiakirjojen säilyttämispaikka. Aluehallintovirastolle on lisäksi annettava vuosittain, helmikuun loppuun mennessä, toimintakertomus edellistä vuotta koskevista annetuista palveluista sekä mahdollisista muutoksista. (Laki yksityisestä terveydenhuollosta L1990/152.)

Yrittäjän eläkelaki velvoittaa yrittäjän vakuuttamaan itsensä työkyvyttömyyden varalta sekä järjestämään itselleen eläketurvan eläkevakuutuksen muodossa (Yrittäjän eläkelaki L2006/1272.) Potilasvahinkolain mukaan Suomessa annetun terveyden- tai sairaanhoidon yhteydessä potilaalle aiheutunut henkilövahinko eli virheellisestä tai puutteellisesta hoidosta aiheutunut vahinko voidaan korvata potilasvakuutuksesta. Laki myös määrää, että terveyden- tai sairaanhoitotoimintaa harjoittavilla on oltava vakuutus tämän lain mukaisen vastuun varalta. (Potilasvahinkolaki L585/86.)

Koulutettu hieroja on yksi nimikesuojattujen ammattihenkilöiden edustajista. Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä velvoittaa hierojan toimimaan päämääränään mm terveyden ylläpitäminen ja edistäminen sekä sairauksien ehkäiseminen. Hierojan työtä ajatellen on laissa olennainen säädös pelkkien yleisesti hyväksytyjen ja kokemuspäisesti perusteltujen toimintatapojen käyttämisen luvallisuudesta.

Esimerkiksi erilaiset jäsenkorjaukset tai manipulaatiohoidot eivät ole hierojan työssä sallittuja hoitoja. On myös syytä tiedostaa, ettei asiakkaan voida olettaa olevan tietoinen, mitkä hoidot ovat yleisesti hyväksyttyjä ja mitkä eivät, joten ammattilaisen on syytä toimia niin lain mukaan kuin eettisestikin oikein. Laki velvoittaa koulutetun hierojan päivittämään ja täydentämään tietojansa ja taitojansa jatkuvasti sekä pitämään itsensä ajan tasalla alaa koskevista säännöistä ja määräyksistä. Valtakunnallinen terveydenhuollon ammattihenkilöiden ohjaus ja valvonta kuuluu sosiaali- ja terveysalan valvontavirastolle eli Valviralle kun taas alueellisesta ohjauksesta ja valvonnasta huolehtii aluehallintavirasto. Valvira pitää terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteriä lain mukaisten valvontatehtävien hoitamiseksi. Lisäksi on olemassa julkinen tietopalvelu, josta ammattihenkilön perustiedot, kuten nimen, rekisteröintinumeron ja ammattipätevyyden, sekä mahdolliset rajoitukset voi saada joko nimen tai rekisteröintinumeron perusteella. (Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 564/94; Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä L559/94.)

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista tähtää säädöksillään asiakkaan oikeusturvan ja itsemääräämisoikeuden parantamiseen. Lain mukaan asiakkaalla on oikeus saada terveydentilansa edellyttämää ja laadukasta hoitoa ilman syrjintää. Kohtelun on oltava asianmukaista niin, että potilaan ihmisarvoa, yksityisyyttä ja omaa vakaumusta kunnioitetaan. Lakia täydentävä asetus velvoittaa terveydenhuollon ammattihenkilöitä laatimaan potilasasiakirjat jokaisesta asiakkaasta ja huolehtimaan niiden salassapidosta sekä säilyttämisestä. (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista L785/92; Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 2009/298.)

Henkilötietolain tarkoituksena on turvata yksityiselämän suojaa henkilötietoja käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. Lain mukaan asiakkaan tietoja tulee käsitellä huolellisesti sekä luottamuksella ja vain niihin käyttötarkoituksiin, joita varten esimerkiksi potilasasiakirjat on tehty. Laki säätelee myös rekisteriselosteesta. Yrittäjä ilmoittaa rekisteriselosteessa oleelliset tiedot asiakasrekisterinsä pitämisestä ja huolehtii, että rekisteriseloste on jokaisen saatavilla. (Henkilötietolaki L1999/523).

Strategian perustuminen suorituskyvyn ja kyvykkyyksien ymmärtämiseen
Taloudellisten tietojen säännöllinen seuranta ja analysointi antavat yritykselle kuvan sen omasta suorituskyvystä talouden näkökulmasta. Vaikka kirjanpito olisi ulkoistettu kirjanpitäjälle, mikä on yleistä pienissä yrityksissä, on yrittäjällä hyvä olla ymmärrys

tietyistä yritystoimintaan liittyvistä kirjanpidon ja taloushallinnon käsitteistä sekä ansaintalogiikasta. Palvelut hinnoitellaan jo lähtökohtaisesti laskemalla aluksi niiden tuottamisesta aiheutuneet muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi aineet ja tarvikkeet, kiinteitä kustannuksia ovat toimitilavuokra, vakuutukset ja hallintokulut. Hintaan lisätään haluttu kate eli yrittäjälle jäävä palkka, jota laskettaessa on vielä huomioitava pääomakulujen, kuten verojen ja korkojen vähentäminen. (Välke 2007, 58; Hiltunen 2007, 110.)

Yksityisen ammatinharjoittajan on kirjanpitolain mukaan pidettävä toiminnastaan vähintään yhdenkertaista kirjanpitoa. Käytännössä tämä tarkoittaa menojen, tulojen sekä tavaroiden tai palvelusten oman käytön kirjaamista sekä tositteiden esittämistä näistä tapahtumista. Tositteiden lähetetyistä laskuista sekä saaduista käteismaksuista tulee olla juoksevasti numeroituja. Tositteissa on lisäksi oltava tositteen antajan nimi, liiketapahtuman sisältö sekä rahamäärä (Edilex 2011). Kirjanpidon tarkoitus on paitsi laskea yrityksen verotettava tulo verottajaa varten, tuoda myös yrittäjälle itselleen informaatiota yritystoiminnan suunnittelua ja kehittämistä varten. Tulojen ja menojen kirjaaminen kustannuspaikkakohtaisesti, esimerkiksi toiminnoittain tai asiakasryhmittäin eriteltynä, on hyödyllinen liiketoiminnan eri osa-alueiden kehittymisen ja kannattavuuden seurantarjestelmä. Kuukausittainen seuranta kirjanpidon avulla, edellisten vuosien tilinpäätöstietojen hyödyntäminen sekä tietoisuus oman alan yleisestä kustannustasosta toimivat budjetin eli taloussuunnitelman laatimisessa seuraavalle vuodelle. Budjetoinnissa määritellään numeeriset tavoitteet koko yrityksen tuloille ja menoille seuraavaksi vuodeksi. (Kirjanpitolaki L1997/1336; Hiltunen 2007, 130–131, 134; Hyppänen 2007, 52–53.)

Koko vuoden tilinpäätös laaditaan kalenterivuositain. Tapahtumat voidaan kirjata maksuperusteisesti eli viemällä yrityksen tulot ja menot joko sähköisessä tai manuaalisessa versiossa olevaan tilikirjaan. (Hiltunen 2007, 134.) Kirjanpitolaki velvoittaa yksityisen ammatinharjoittajan laatimaan selkeät tilinpäätöstiedot eli tiedot toiminnan tuloksesta ja yrittäjän taloudellisesta asemasta viimeistään kahden kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä. Ammatinharjoittajan ei tarvitse laatia tasetta eli laskelmaa yrityksen varallisuudesta ja veloista tietyllä laskentahetkellä. Tilinpäätöksessä on kuitenkin oltava liitteenä eritelty luettelot tilikauden päättyessä olleesta ammattia varten hankitusta vaihto-omaisuudesta eli varaston arvosta laskentahetkellä ja pysyvistä vastaavista, esimerkiksi laitteista ja kalusteista samoin kuin ammatista johtuneista saamisista ja veloista sekä varauksista. (Kirjanpitolaki L1997/1336.)

Tekemällä synteesianalyysin ympäristön, omien henkilökohtaisten osaamisalueiden ja taloudellisen suorituskyvyn kartoituksesta on yrittäjällä mahdollisuus luoda itselleen kokonaiskuva ohjaamaan strategista ajattelua sekä realistisesti että tavoitteellisesti. Lisäksi synteesianalyysin avulla voi hahmottaa tilannetta nykyhetken ja tulevaisuuden välillä. Kamensky (2010) muistuttaa, että synteesianalyysi on totuudenmukainen ja siten käyttökelpoinen vain jos siihen liitettävät osa-analyysit on tehty huolella. Yksityisen ammatinharjoittajan kannalta on edellä esitetty SWOT-analyysi helposti toteutettava, sekä erittäin informatiivinen analyysin muoto. Se on myös erittäin tunnettu ja hyvin suosittu maailmanlaajuisesti. Analyysiin liittyy aina itse aineiston kokoamisen lisäksi johtopäätösten sekä toimenpide-ehdotusten tekeminen. (Kamensky 2010, 191–193.)

Omaa suorituskyykyään ja osaamistaan on mahdollista selvittää myös vertailun avulla. Tällöin yritys vertaa suorituskyykyään muihin saman alan toimijoihin ymmärtääkseen suhteelliset vahvuutensa ja kehittämisaalueensa. (EFQM Excellence model 2010, 12.) Vertailu vaatii sekä halua että taitoa analysoida omaa toimintaansa vertailukohteesta tehtyjen havaintojen perusteella. Vertailtavan yrityksen ei tarvitse olla samalta toimialalta, sillä laatuun ja sen kehittämiseen liittyvät haasteet ovat samantyyppisiä kaikilla toimialoilla. (Holma ym. 2001, 49.)

Strategian ja sitä tukevien toimintaperiaatteiden kehittäminen, arviointi ja päivittäminen

Strategiatyö vaatii yrittäjältä pitkäjänteisyyttä, aikaa ja paljon työtä ennen kuin strategisen johtamisen, ajattelun ja osaamisen kulttuuri on mahdollista saavuttaa (Kamensky 2010, 347). Yrityksen toiminnan ja tavoitteiden kokonaisvaltainen läpikäynti on hyödyksi strategian määrittelemisessä sekä sen kehittämisessä. Lähtökohtana ovat kuitenkin aina aikaisemmin laaditut yrityksen missio ja visio. Toiminnan keskeisimmät päämäärät on mahdollista jakaa neljään näkökulmaan tasapainotetun tulokortin mukaisesti, mallin näkökulmia omaan toimintaan sopivaksi muokaten. Yksityinen ammatinharjoittaja voi käyttää henkilöstönäkökulman sijaan oppimisen ja kasvun näkökulmaa ja peilata siinä omaa kehitystään yrittäjänä. Tulokorttiin kirjataan tavoitteet kullekin näkökulmalle sekä laaditaan mittarit, joilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Tulosten perusteella muutetaan tarvittaessa tavoitteita tai toimintaa. (Hyppänen 2007, 46; EFQM Excellence model, 12; Malmi, Peltola & Toivanen 2005, 23.)

Yrittäjän taito yhdistää tiedot edellä esitetyistä kartoituksista ja synteeseistä muutamaksi kriittiseksi menestystekijäksi auttaa häntä kehittämään itseään ja yritystoimintaansa toivottuun suuntaan. Tarvittaessa strategiaa on päivitettävä tai tavoitteita muutettava ja tähän voi olla syynä yrittäjän oma tilanne tai muutokset ulkoisessa ympäristössä. Varautuminen mahdollisiin riskeihin eli henkilövahinkoja tai taloudellisia menetyksiä aiheuttaviin tapahtumiin on yksi keino pyrkiä hallitsemaan ympäristön vaikutuksia. Yritystoiminnalle tärkeimpien riskitekijöiden kartoittamisessa huomiota kiinnitetään riskin toteutumisen merkittävyyteen sekä toteutumisen todennäköisyyteen. Riskejä varten laaditaan varasuunnitelma, joka koostuu toimenpideohjeesta sekä riskin toteutumisen ehkäisemiseksi että riskin toteutumisen varalle tehdystä ohjeistuksesta. Riskit voidaan jakaa liike- ja vahinkoriskeihin. Liikeriskit koskevat liiketoimintaa ja voivat olla vaikutuksiltaan sekä positiivisia että negatiivisia. Tyypillinen yksityistä ammatinharjoittajaa kohtaava liikeriski on kysynnän vähentyminen. Vahinkoriskit ovat yleensä äkillisesti ja yllättävästi tapahtuvia vahinkoja. Näitä ovat esimerkiksi yrittäjän terveyteen tai turvallisuuteen liittyvät riskit, asiakkaalle aiheutetut vahingot, omaisuusriskit sekä oleellisena tietosuojaan liittyvät tietoriskit. (Kamensky 2010, 320; Holma ym. 2001, 68–72.)

Strategian ja sitä tukevien toimintaperiaatteiden viestintä, toteuttaminen ja seuranta

Yksin toimivan ammatinharjoittajan viestintä kohdistuu yrityksestä ulospäin sidosryhmille sekä kumppaneille. Perinteiset viestinnän keinot, kuten tiedotteet, lehdet ja erilaiset julkaisut ovat saaneet rinnalleen voimakkaasti kehittyneen ja yleistyneen verkkoviestinnän. Viestintä on informointia, tarvittavan tiedon jakamista toimintaperiaatteista tai tulevista muutoksista esimerkiksi asiakkaille. Profilointi on yksi viestinnän tehtävä. Se on toimintaa, jolla yritys pyrkii vaikuttamaan tietynlaisen mielikuvan muodostumiseen ulkopuolisten silmissä. Profilointia voi tehdä tarkoin harkitulla kerronnalla yrityksen asioista sekä esimerkiksi nettisivujen, toimitilojen tai lahjakorttien ulkoasun avulla. (Juholin 2002, 24, 32–34.) Yksi verkkoviestinnän muoto on verkostoitumiseen ja yhteisöllisyyteen perustuva sosiaalinen verkostopalvelu, Facebook, jossa on mahdollista julkaista materiaalia monipuolisesti ja joka toimii tehokkaasti samanhenkisten sähköisenä kokoontumispaikkana. Facebookin rinnalla yrittäjä voi pitää verkkopäiväkirjaa eli blogia ja linkittää sen nettisivuihinsa. Yrityksen omat nettisivut kannattaa pitää selkeinä ja informatiivisina. (Jyväskylän yliopisto.)

Strategian toteuttamiseen liittyy edellä esitellyn tasapainotetun tulokortin käyttäminen, jonka kautta tuloksia seurataan. Toimintaperiaatteiden näkymistä

yrittäjän jokapäiväisessä työssä kysytään palvelun käyttäjiltä eli asiakkailta. Asiakaspalautetta voi kysyä ennen palveluprosessin alkamista, sen aikana tai sen päättyessä. Palautteen avulla yrittäjä oppii tuntemaan ja ymmärtämään asiakkaiden tarpeet, odotukset, vaatimukset ja kokemukset. Palautteen perusteella yrittäjä voi arvioida asiakaspalvelun ja hoidon laatua ja tuloksia sekä mitata asiakastyytyväisyyttä. Palautetta voi pyytää asiakkailta esimerkiksi asiakaskyselylomakkeella tai sähköpostitse, jolloin yrittäjälle jää asiasta dokumentti. Soikkeli (2012) on pohtinut opinnäytetyössään, miten kehittäisi asiakaspalautteen pyytämistä omassa fysioterapiayrityksessään. Hän toteaa lyhyen ja selkeän monivalintakysymyksiä sisältävän lomakkeen olevan paras vaihtoehto. Avoimet kysymykset jäävät usein vastausta vaille, mutta lomakkeessa on hyvä olla tilaa myös avoimille kommentteille. Lomake annetaan heti palvelutapahtuman päätyttyä. Asiakas voi palauttaa lomakkeen palautelaatikkoon tai hänelle voidaan antaa mukaan postimerkillä palautettu vastauskirjekuori. Soikkeli (2012) muistuttaa vielä, että asiakaskysely kannattaa antaa aina asiakkaalle henkilökohtaisesti informoiden kyselyn käyttötarkoituksesta eli palvelujen kehittämisestä asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Yrittäjän luomien verkostokumppanuuksien yksi merkittävä lisäarvo on vertaisarviointi. Tällöin saman alan edustajat arvioivat järjestelmällisesti toistensa toimintaa. Toiminnan vertaaminen on mahdollista esimerkiksi laadittuun laatukriteeristöön tai huolellisesti kuvatun palveluprosessin sisältöön. (Holma ym. 2001, 48; Soikkeli 2012, 48.)

3.4 Henkilöstö

Yrityksen henkilöstöhallintoa ja henkilöstöön liittyviä prosesseja arvioidaan monen näkökulman kautta. Oleellista on, että henkilöstösuunnittelu on tehty huolella ja kiinnitetty strategiaan. Henkilöstö tietää, mitä siltä odotetaan ja tämä koskee niin yksilöitä kuin laajempiakin tasoja, kuten tiimejä ja ryhmiä. Yritys on kiinnostunut kuulemaan henkilöstönsä mielipiteitä asioiden sujumisesta ja järjestää säännöllisesti kyselyjä henkilöstölleen voidakseen parantaa toimintojaan entisestään. Henkilöstölle luodaan mahdollisimman hyvät puitteet toimia ja tehdä työtään tavoitteiden saavuttamiseksi ja se pyritään sitouttamaan tehtäväänsä huolella esimerkiksi erilaisia palkitsemisjärjestelmiä käyttäen. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen kertoo paljon siitä, miten ja millä tavalla yritys henkilöstöään arvostaa. Myös lisäkoulutukseen annetaan mahdollisuuksia ja henkilöstön roolia koko yrityksen kehittämisessä pidetään suuressa arvossa. Antamalla vastuuta ja kannustamalla henkilöstöään omatoimisuuteen erinomainen yritys edistää onnistuneesti henkilöstön

osallistumista. Tämä onnistuu, mikäli viestinnästä on huolehdittu ja se toimii yrityksessä sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylös ja lisäksi horisontaalisesti yrityksen eri osien välillä. Yrityksellä on erilaisia viestintäkanavia käytössään ja niitä myös käytetään tarkoituksenmukaisesti. (EFQM Excellence model, 13.)

3.5 Kumppanuudet ja resurssit

Kumppanuudella tarkoitetaan yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvaa toimintaa, kuten suunnittelua, kehitystyötä ja erilaisten palvelujen tuottamista. Tällainen yhteistyö on lisääntynyt vauhdikkaasti viime vuosikymmeninä. Informaatioteknologian kehittyminen on avannut uusia tapoja ja keinoja tehdä yhteistyötä, mutta siihen ovat painostaneet myös yritysten erikoistuminen joihinkin ydinosaisiin samalla kun asiakkaiden odotukset saada laajempia palvelukokonaisuuksia ovat lisääntyneet. Suhteiden luominen yhteistyökumppaneiden kanssa perustuu aidon yhteistyöhalun ja luottamuksen syntymisen kautta vastavuoroisuuteen. (Hyppänen 2007, 86; Kamensky 2010, 49; Holma 2002, 33.)

Ulkoisten kumppanuussuhteiden johtaminen ja hallinta

Lähtökohtana suunnitellulle yhteistyölle on yrityksen visio ja strategia. Yritys pyrkii verkostoitumisen kautta luomaan uusia kumppanuussuhteita. Kumppanien kanssa pyritään tekemään yhteistyötä pitkäjänteisesti ja avoimesti, toinen toistaan kunnioittaen. Tavoitteena on vastata asiakkaiden odotuksiin ja jopa ylittää ne. Vastavuoroisuusperiaatteen mukaisesti toimien erinomainen yritys kykenee tuottamaan kasvavaa arvoa asiakkailleen sekä saavuttamaan asettamia tavoitteita. Yritys osoittaa ulkoisten kumppanuussuhteittensa hallinnan määrittelemällä toimintansa kannalta keskeiset yhteistyökumppanit periaatteineen. Tämän voi tehdä kirjaamalla esimerkiksi, mitä yritys tekee itse, mitä toimintoja se tekee yhteistyössä ja mitkä toiminnot on ulkoistettu. Määritelmässä on hyvä näkyä perustelut kumppanien valinnasta sekä selvitys siitä, mitä lisäarvoa yhteistyöllä saavutetaan. Yhteistyön tehokkuutta tulee myös arvioida sitä varten laadittujen kriteerien avulla. Tämän voi tehdä BSC:n avulla, johon kirjataan tilanteen mukaan esimerkiksi prosessi- tai henkilöstönäkökulman alle tavoiteltu yhteistyön laajuus tai säännöllisyys kumppanin kanssa kuukausitasolla. Seurantajakson päätyttyä korttiin kirjataan toteutuma. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 38; EFQM Excellence model 2010, 14.)

Taloudellisten resurssien hallinta

Yrityksellä on käytössä oman kokonaisstrategiansa lisäksi omat toimintaperiaatteet ja prosessit talouden suunnittelua ja hallintaa varten. Myös liiketoiminnan raportointi kuuluu tähän osioon eli yrityksen tulee osoittaa, miten se on käyttänyt taloudellisia resurssejaan suhteessa asettamiinsa tavoitteisiin esimerkiksi kuukausi- ja vuositasolla. Tavoitteet mittareineen voi laatia esimerkiksi BSC:n muotoon, kuten edellä on esitetty. Taloudellisten resurssien hallintaan kuuluu omana alueenaan myös riskien hallinta. Riskien tunnistamisen lisäksi yritys tarvitsee toimintamallin, jossa se voi riskejä arvioimalla tehdä ratkaisevia päätöksiä niiden vaikutusten poistamiseksi, pienentämiseksi tai siirtämiseksi. Riskien tunnistaminen sekä niihin liittyvät oleellimmat toimenpiteet on osoitettu edellä strategian yhteydessä. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 38; EFQM Excellence model 2010, 14; Holma ym. 2001, 72.)

Rakennusten, laitteistojen ja materiaalien hallinta

Yritys käyttää kiinteää omaisuuttaan mahdollisimman tuottavasti, mutta myös ympäristöystävällisesti. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yrityksen käytössä olevien laitteiden ja materiaalien hyödyntämistä niin, että niiden elinkaari ja mahdollinen jatkokäyttö huomioidaan jo hankintavaiheessa. Myös rakennusten, kuten toimitilojen kunnossapito sekä turvallisuus kuuluvat tähän kategoriaan. Lainsäädännön sekä viranomaisten asettamat vaatimukset niin turvallisuudelle kuin ympäristönäkökulmalle vähintäänkin täytetään, mutta mieluummin ylitetään. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 38; EFQM Excellence model 2010, 14.)

Teknologian hallinta

Yritykset tarvitsevat teknologiaa voidakseen suorittaa perustehtävänsä, tuotteiden tai palvelujen tuottamista. Teknologiaan luetaan tässä teknisten laitteiden lisäksi tietotekniikan sovellukset. Teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen kuuluu nykyisen teknologian käyttäminen strategian mukaisesti, mutta myös vanhentuneen teknologian korvaaminen sekä avoin suhtautuminen vaihtoehtoihin teknologioihin. Käytännössä kyse on sen päättämisestä, millaista teknologiaa yrityksessä käytetään, mihin tarkoitukseen ja millä tavalla. (EFQM Excellence model 2010, 14–15.)

Tiedon ja tietämyksen hallinta

Yritys hallitsee, käsittelee ja jakaa käytössään olevaa tietoa tarkoituksenmukaisesti. Tämä koskee niin paperilla kuin sähköisessä muodossa olevaa tietoa. On oleellista, että tieto yrityksessä jakaantuu niille, joilla on siihen oikeudet ja käyttövaltuudet ja että yritys on ennalta määritellyt tiedonhallintaan liittyvät kysymykset strategiassaan.

Osa tiedosta on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön ja osa sen lisäksi kumppaneille sekä sidosryhmille. Tietoturvan toteutumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (EFQM Excellence model 2010, 15; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 39.)

3.6 Prosessit, tuotteet ja palvelut

Lähtökohtana ovat yrityksen strategian toteuttamiseksi vaadittavat keskeisimmät prosessit. Mukana on aina asiakas- ja sidosryhmänäkökulma, eli prosesseissa tulee näkyä asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet. Prosessien hallinta on niiden saumatonta toteuttamista, tavoitteellisuutta sekä seuranta. Prosesseja parannetaan tarvittaessa, esimerkiksi yrittäjän omien havaintojen tai asiakkailta saatujen palautteiden perusteella. Tuotteisiin tai palveluihin liittyvien prosessien kehittäminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi sekä asiakassuhteiden hallinta eri keinoin ovat myös tämän arviointikohdan keskeisiä alueita. (EFQM Excellence model 2010, 16; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 39–41.)

Prosessien järjestelmällinen suunnitleminen sekä hallinta

Yrityksissä on prosesseja, vaikkei niitä olisikaan erikseen mainittu. Suunniteltuun prosessikeskeisyyteen yritykset päätyvät halutessaan kehittää asiakaslähtöisyytään ja vähentää päällekkäisyyksiä keskeisissä toiminnoissaan. Prosesseja kuvataan sanoin ja piirroksin. Lähtökohtana on oman yrityksen keskeisten prosessien nimeäminen sekä oleellisena asiana prosessin asiakkaiden ja omistajan määrittelemine. Yksityisenä ammatinharjoittajana toimiva yrittäjä on oman yrityksensä kaikkien prosessien omistaja, vastuhenkilö. Prosessien luokittelu auttaa niiden hierarkkisuuden ymmärtämistä. Ydinprosessit kuvaavat yrityksen pääasiallista toimintaa ja niiden alussa ovat asiakkaiden määritellyt tarpeet ja lopputuotoksena tyytyväinen asiakas. Tukiprosessit auttavat ydinprosesseja onnistumaan eivätkä yleensä ole yhteydessä yrityksen ulkoiseen asiakkaaseen. Prosessit kuvaavat tehtävien sarjaa ja yrityksen tehtävänä on kuvata tällainen kokonaisuus alusta loppuun saakka. Prosessit kuvataan tarkasti, mutta ei liian yksityiskohtaisesti. Oleellista on määritellä, miten prosessia voisi kehittää ja se edellyttää tavoitteiden asettamista, mittareiden laatimista sekä seuranta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 212–215; Pesonen 2007, 130–131.)

Prosesseja kuvatessaan ja kehittäessään yrittäjä voi hyödyntää Demingin PDCA-ajattelua, eli suunnittelun, toteuttamisen, seuraamisen ja toiminnan sykliä. Usein

prosessit alkavat toiminnan suunnitteluvaiheella. (Pesonen 2007, 132.) Hierontaprosessi on ydinprosessi, joka alkaa asiakkaan toimintakyvyn arvioinnin perusteella tehtävästä hoidon suunnittelusta ja etenee toteuttamiseen, väliarviointiin ja sen perusteella mahdolliseen suunnitelman muuttamiseen tai jatkamiseen sekä dokumentointiin. Palvelu yrityksessä prosessi alkaa yleisesti asiakkaan yhteydenotosta ja päättyy eri vaiheiden kautta jälleen asiakkaaseen, joka parhaimmassa tapauksessa on saanut yritykseltä tarvitsemansa palvelun. Palveluprosessiin liittyy usein tukitoimintoja, jotka mahdollistavat sujuvan palvelun. (Kaplan & Norton 2004, 85.) Palveluprosessi on myös ydinprosessi, jonka vaiheet asiakkaan ajanvarauksesta palvelun maksusuoritukseen asti kuvataan vastaavalla tavalla. Tukiprosesseina toimivat esimerkiksi markkinointi- ja talouden hallinnan prosessit.

Prosessien parantaminen tarpeiden mukaisesti ja innovatiivisuutta hyödyntäen, tavoitteena asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden tyydyttäminen

Tässä arviointikohdassa tarkastellaan, miten yrittäjä löytää ja tunnistaa kehittämisalueita omassa toiminnassaan ja millaisia toimenpiteitä hänellä on käytössään työnsä parantamiseksi. Kehittäminen voi saada alkunsa esimerkiksi asiakkaiden antamien palautteiden perusteella tai vertailtaessa omaa toimintaansa muiden yritysten käytäntöihin. Myös ympäristön, kuten teknologian kehittymisen ja alan trendien, seuraaminen sekä palvelujen parantamistarpeiden ennakointi aktivoi yrittäjää kehittämistyöhön. Luovuuden käyttäminen tuote- ja palvelukehittelyssä osoittaa yrittäjän valmiuksia innovatiivisuuteen. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 41; EFQM Excellence model 2010, 16.)

Asiakastyytyväisyys on toiminnan parantamisen peruspilari. Tyytyväiset asiakkaat ennustavat yrityksen menestymistä ja siten asiakastyytyväisyys kannattaa selvittää monipuolisesti yrityksen eri toimintoihin kohdistuen. (Lecklin 2002, 117–119.) Asiakaspalautelomakkeen käyttämistä käytännössä on esitelty edellä strategian yhteydessä. Asiakkaalta saatu tieto tulee myös käsitellä ja analysoida ja tulokset tulee kytkeä yrityksen suunnittelujärjestelmään. Käytännössä tämä tarkoittaa jo alun perin joustavasti määriteltyä strategiaa tavoitteineen, jotta sitä voidaan tarkistaa ja päivittää tulosten perusteella. (Lecklin 2002, 287.)

Tuotteiden ja palvelujen tehokas edistäminen sekä markkinointi

Tuotteiden, palvelujen sekä prosessien kehittäminen on yrityksen elinehto, mikäli se haluaa pärjätä kilpailussa. Uudet, asiakkaiden tarpeisiin perustuvat oivallukset tuovat

uusia asiakkaita, vahvistavat asiakasuskollisuutta sekä tuovat yritykselle taloudellista hyötyä. Kehittäminen vaatii yrittäjältä taitoa ennakoida nykyisten asiakkaiden tulevia tarpeita sekä innokkuutta etsiä uusia markkinoita uusista asiakassegmenteistä. (Kaplan & Norton 2004, 149, 153, 165) Edelleen asiakkaiden tarpeita voi kartoittaa asiakaskyselyjen avulla ja suhtautumalla uteliaasti sekä avoimesti asiakkaiden antamaan palautteeseen. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 41.) Markkinoinnin keinoin voi tavoitella erilaisia asioita riippuen yrityksen kehitysvaiheesta. Yritystoiminnan alkuvaiheessa markkinoinnilla pyritään toiminnasta tiedottamiseen ja asiakashankintaan ja toiminnan ollessa jo käynnissä korostuu tunnettuuden lisäämisen, palvelujen kehittämiseen ja monipuolistamiseen tai toiminnan laajentamiseen liittyvät tavoitteet. Välke (2007) kannustaa yrittäjää siirtymään liiketoimintansa markkinoinnissa perinteisestä markkinointiajattelusta asiantuntijayrityksen kilpailukeinoihin. Tällöin perinteinen eri lohkoihin (mainonta, viestintä, palvelu, myynti jne.) jaoteltu markkinointiajattelu vaihtuu kokonaisuuteen, jossa yrittäjä rakentaa omaa pätevyyskulttuuriaan keräämällä tietoa asiakkaistaan, luomalla toimivaa yhteistyöverkostoa, kehittämällä kumppanuussuhteita sekä huolehtimalla osaamisesta. Markkinointi kulkee näiden toimintojen rinnalla ja on osa jokapäiväistä työtä. Välke (2007) toteaa myös, että yrityksen markkinointikustannuksiin tulisi sisällyttää selkeästi asiakaspalvelun kehittämiseen liittyvät hankkeet. (Välke 2007, 65–78.)

Tuotteiden ja palvelujen tuottaminen, toimittaminen ja hallinta

Yritys pystyy säilyttämään olemassa olevat asiakkaat pitämällä antamansa arvolupauksen ja varmistamalla palvelunsa laadun (Kaplan & Norton 2004, 130). Yrittäjällä tulee olla tarvittavat tiedot ja taidot pystyäkseen pitämään lupauksensa. Oma osaamistasoaan esimerkiksi palvelutuotannossa ei kuitenkaan saa ylittää asiakaspalveluhalukkuuden kustannuksella. Yrittäjän tulee pitää huolta tuotteidensa ja palvelujensa elinkaariajattelusta pyrkien huolehtimaan tavaroiden uudelleenkäytöstä ja kierrättämisestä mahdollisimman tehokkaasti. (EFQM Excellence model 2010, 16.)

Asiakassuhteiden hallinta ja vahvistaminen

Asiakassuhteiden hoitamisen lähtökohtana on se, että yrittäjä tuntee omat asiakkaansa. Yrittäjä voi segmentoida asiakkaitaan asiakasrekisterilomakkeen tietojen sekä omien kokemustensa ja havaintojensa perusteella. Tiedot ovat hyödyllisiä markkinoinnissa ja suunnittelussa, mutta myös asiakastyytyväisyyden seurannassa ja parantamisessa. Asiakasvalituksiin tulee reagoida nopeasti ja

henkilökohtaisesti. Yksi keino kääntää valitukset tai asiakkaan ikävät kokemukset asiakassuhdetta kehittäväksi on lisätä valituksen käsittelyyn pieni lisälahja. (Lecklin 2002, 111–112, 116–117.) Asiakkaiden mielipiteitä voi pyytää kirjallisesti asiakaskyselylomakkeella, kunhan tulokset tulevat analysoiduiksi. Palautetta voi kysyä myös suullisesti, jolloin saatu tieto kannattaa kirjata välittömästi ylös.

3.7 Asiakastulokset

Tässä arvioidaan, onko yrityksellä käytössään sellaisia suorituskkyä mittaavia mittareita ja mitattuja tuloksia, joiden avulla se seuraa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin perustuvan strategian toteutumista. Tulokset pohjautuvat tavoitteisiin, joiden taustalla on yrityksen ymmärrys asiakkaiden odotuksista yritystä kohtaan. (EFQM Excellence model 2010, 17.)

Asiakkaiden näkemykset

Tarkastelu kohdistuu siihen, miten yritys on onnistunut tuottamaan asiakkailleen arvoa sisäisten prosessiensa avulla. Miten asiakasstrategia toteutuu asiakkaan näkökulmasta katsottuna? Asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia voidaan koota asiakaskyselyjen sekä asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. Myös asiakkaiden valitukset voivat toimia tiedonlähteenä. Usein asiakastuloksia mittaavat mittarit liittyvät asiakkaiden määrään, asiakkaiden säilyttämiseen ja uusien asiakkaiden hankkimiseen sekä asiakastyytyväisyyteen. (EFQM Excellence model 2010, 17; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 44.)

Sisäinen suorituskky

Kuten edellä, lähtökohtana on yrityksen sisäisten prosessien toimivuus asiakkaiden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Mittarit liittyvät yritykseen itseensä, kuten tuotteiden ja palvelujen toimittamiseen sekä asiakaspalveluun. (EFQM Excellence model 2010, 17.)

3.8 Henkilöstötulokset

Henkilöstötuloksia arvioidaan niin henkilöstön kuin yrityksen itsensä näkökulmasta. Yrityksellä tulee olla tavoitteet ja mittarit, joiden kautta se peilaa onnistumistaan henkilöstön tarpeiden ja odotusten täyttäjänä strategian mukaisesti. Henkilöstönäkökulma avautuu kyselyjen ja haastattelujen kautta ja mittarit voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön osaamiseen ja urakehitykseen, työtyytyväisyyteen tai

henkilöstön sitoutumiseen. Sisäisen suorituskyvyn yleisimpiä mittareita ovat sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja koulutusten vaikuttavuus. Mittareiden tulee olla kytkettynä henkilöstöltä itseltään saatuihin työtyytyväisyyskyselyjen tuloksiin, jotta yritys voi ennakoida henkilöstön näkemysten vaikutuksia. Yritys hyödyntää tuloksia oman suorituskäytönsä seurannassa ja parantamisessa. (EFQM Excellence model 2010, 18; Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 44–45.)

3.9 Yhteiskunnalliset tulokset

Tämä alue koostuu ympäröivän yhteiskunnan mielipiteistä ja näkemyksistä yrityksestä kokonaisuutena sekä yrityksen aikaansaamista tuloksista yhteiskunnallisissa toiminnoissa. Näitä ovat esimerkiksi osallistuminen kunnalliseen toimintaan sekä hyväntekeväisyyden, kulttuurin tai urheilun tukeminen. Ympäristönäkökulmasta konkreettisia toimia ovat jätteiden kierrättäminen tai energian säästö. Ajatuksena on, että yritys osoittaa tuloksellisen toimintansa antamalla selvän käsityksen toimenpiteiden vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta ympäristöön liittyvissä asioissa eikä pelkästään kuvaa niihin liittyviä menettelytapoja. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 45; EFQM Excellence model 2010, 19.)

3.10 Keskeiset tulokset

Strategian pääkohtien toteutumista mitataan useimmiten taloudellista menestystä kuvaavilla luvuilla, joita yksityisen ammatinharjoittajan työssä ovat liikevaihto ja voitto sekä sijoitetun pääoman tuotto. Sisäinen suorituskäyttö on kuvattavissa kassavirran ja toiminnan ylläpitokustannuksia osoittavilla luvuilla tai kuvaamalla läpimenoaikoja tai kumppanuusyhteistyön tuloksia. (Silvennoinen, Michelsen & Niemi 2008, 46.)

4 KLASSINEN HIERONTA

4.1 Hieronnan historia ja määritelmä

Suomessa klassisen hieronnan määritelmäksi on vakiintunut E.A.G. Kleenin (1888) määritelmä

”Hieronnalla ymmärretään hoitotarkoituksessa suoritettua pehmeisiin kudoksiin kohdistuvaa liikkuvaa painamista, joka tapahtuu sivelyjen, hankausten, puserTELujen ja erilaisten taputusten muodossa”.

Vaikka määritelmä on vanha, se kuvaa hyvin klassisen hieronnan tänä päivänäkin käytössä olevia peruselementtejä ja on siten edelleen käyttökelpoinen. Arponen & Airaksinen (2001) on täsmentänyt määritelmää lisäämällä siihen ajatuksen hieronnan tavoitteellisuudesta sekä toteutustavasta ja toteaa hieronnan olevan

”... psykofyysinen hoitotapahtuma, jossa käsin suoritetuilla, pehmeisiin kudoksiin kohdistuvilla, liikkuvilla, sujuvan rytmisillä ja voimakkuudeltaan oikein säädetyillä otteilla kudoksia painaen ja/tai venyttäen pyritään edistämään tai rauhoittamaan erilaisten kudosten toimintoja tietyn tavoitteen suuntaisesti.” (Arponen & Airaksinen 2001, 25,56.)

Hierontaa voidaan pitää yhtenä maailman vanhimmista hoitomenetelmistä, eikä sen varsinaista alkuaikaa pystytä edes määrittelemään. Hieronta perustuu kosketukseen ja sen ajatellaan kehittyneen jo ihmiskunnan alkuajoista lähtien ihmisen spontaanista taipumuksesta painaa tai sivellä kipeää tai muuten oireilevaa aluetta. Hieronnan käyttämisestä terapiamuotona on viitteitä jo 5000 vuoden takaa ja se on historiakirjojen mukaan ollut hoitomenetelmänä ainakin kiinalaisten, intialaisten ja antiikin kreikkalaisten keskuudessa. Hieronta on ollut suosittu hoitomuoto Eurooppalaisissa kylpylöissä 1850-luvulta 1900-luvun alkupuolelle asti. Englantilaisten ja Yhdysvaltalaisien kiinnostus alaa kohtaan näkyi 1900-luvulla koulutusten lisääntymisenä, alan yhdistysten perustamisena sekä kirjallisuuden julkaisemisena. (Arponen & Airaksinen 2001, 16–17, Saari 2009, 67; Saarikoski 2004, 442–443.)

Suomessa hieronnan opettaminen alkoi vuonna 1893 Suomen Kansanomaisessa Hieromaopistossa, jossa käytännön oppia jaettiin pääasiassa lääkäreille ja voimistelunopettajille. Tietopuolista opetusta alettiin jakaa vuodesta 1897 lukien. Hieromaopiston perustaja ja johtaja Mauri Hartea kirjoitti hieronnasta vuonna 1930 ilmestyneen kirjan Hierontaoppi, jossa hän esitteli hierontaa ja sen sovellutuksia sekä omakohtaisiin kokemuksiinsa että lääketieteellisiin oppeihin perustuen. Hierontaa opetettiin myös yksityisillä hierontakursseilla, joista tunnetuin oli vuodesta 1921 lukien toiminut Kaarlo Taskisen hieromakoulu. Lisäksi näkövammaisille annettiin hierojakoulutusta vuonna 1940 perustetussa Sokeain Ystävien Hieromaopistossa. Myöhemmin hieronnan ammattipätevyyden pystyi hankkimaan terveydenhuoltoalan oppilaitoksissa kuntahoitajakoulutuksessa vuoteen 1994 saakka. Nykyisin koulutusta annetaan monissa erityyppisissä oppilaitoksissa ja hieronnan tutkinnon siirryttyä ammattitutkintojärjestelmään vuoden 1995 alusta lukien, ovat alan opetusohjelmat sekä laadullisesti parantuneet että yhdenmukaistuneet. Koulutetun hierojan ammattinimike on ollut käytössä vuodesta 1945 lukien. Koulutettu hieroja on ollut vuodesta 1994 lukien terveydenhuollon ammattihenkilö, josta säättää samana vuonna asetettu laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Lakia täydentävä asetus määrittelee koulutetun hierojan kuuluvaksi nimikesuojattuihin ammattihenkilöihin. (Arponen & Airaksinen 2001, 22–23, 27–28; Saari ym. 2009, 67.)

Hierontaa pidetään suosiotaan kasvattavana, lääketieteen ohella käytettävänä vaihtoehtohoitona myös Suomen ulkopuolella. Hieronnasta ja sen vaikuttavuudesta on tehty runsaasti tutkimuksia. Yhdysvalloissa hierontaan yhtenä lääketiedettä täydentävistä vaihtoehtohoidoista perehtynyt aikakauslehti toteaa, että hierojan työkokemus kannattaa huomioida tutkittaessa hieronnan vaikuttavuutta. Esimerkiksi tutkimuksessa hieronnan vaikutuksesta alaselän kivun hoidossa, on hierojan työkokemuksen katsottu lisänneen hieronnan positiivisia vaikutuksia. Sama artikkeli pitää tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta haasteellisena sitä, että hierojakoulutusten vaatimustaso vaihtelee eri osavaltioissa, joten hierojien osaamis- ja kokemustaso on jo lähtökohtaisesti erilainen paikkakunnasta riippuen. Artikkelit tutkimukset olivat Cochran Libraryn aineistoa eli tarkkaan punnittua, riippumatonta tietoa hieronnan vaikuttavuudesta. (Ezzo 2007, 292–294; Tuhkio 2011, 3.)

Amerikkalainen Michael Alicia on Swedish Institute College of Health Sciences-koulun opettaja, joka on julkaissut käsikirjan hieronnasta yrittäjyyden näkökulmasta. Kyseessä on käytännönläheinen opas, jonka kirjoittamista varten Alicia on haastatellut useita hieronnan ammattilaisia ja joka sisältää heidän kokemuksiaan

yrittäjien perustamisesta, toiminnan kehittämisestä sekä ylläpitämisestä. Kirjassa opastetaan myös markkinointiin, asiakkaiden kanssa toimimiseen sekä hinnoitteluun. Kirjassa on käsitelty myös hierojan omaa hyvinvointia, kuten työssä jaksamista ja terveenä pysymistä. (Massage Mag. Com 2012.)

Australiassa oli tutkittu ruotsalaisen ja perinteisen thaimaalaisen hieronnan vaikutuksia sekä eroavaisuuksia alaselän kivun hoidossa. Ruotsalaisella hieronnalla tarkoitetaan ruotsalaisen Per Erik Lingin jo 1800-luvulla kehittämää hierontaoppia, joka otteiltaan muistuttaa hyvin paljon suomalaista klassista hierontaa (Kroppsterapeuternas Yrkesförbund). Tutkimustulokset osoittivat, että vaikka hieronnat poikkeavat teoreettisilta taustoiltaan toisistaan, ovat ne molemmat tehokkaita alaselän hoidossa. Tutkimuksessa arvioitiin hieronnan vaikuttavuutta toimintakyvyn edistämisen, kuten liikelaajuuksien parantamisen, kivunlievityksen sekä mielialan paranemisen kautta. Tutkimus ei kuitenkaan vertaillut hierontoja keskenään vaan totesi, että voidakseen suorittaa vertailua näiden kahden välillä, tarvitaan lisää tietoa molemmista hieronnoista. (Netchanok, Wendy, Marie & Siobhan 2012.)

Japanilainen tutkimus selvitti kolmen vertailuryhmän avulla akupunktion, hieronnan sekä perinteisen japanilaisen body balance-hoitomuodon vaikutuksia verenpaineeseen, sykkeeseen, hartialihaksen kireyteen sekä asiakkaan omaan tuntumaan lihaskireydestä kipujanahan avulla. Tutkimustulokset osoittivat japanilaisen menetelmän olleen tehokkain tapa rentouttaa kireitä lihaksia. (Tachibana, Ueki, Uchida & Koga 2012.)

Uudessa – Seelannissa tehdyssä, hierojien käytännön työtä ja ammattia kuvaavassa tutkimuksessa on todettu 89 % tutkimukseen osallistuneista hierojista olevan ammattitutkinnon suorittaneita. Yli puolet hierojista harjoittaa ammattiaan päätoimisesti ja toimii yksin. Suurimmalla osalla hierojalle hakeutuvista asiakkaista on selkä- tai niskakipua tai migreeniä. Myös rentoutumista, stressin vähentämistä sekä säännöllistä lihashuoltoa tavoiteltiin. Hieronta on terapeuttista, rentouttavaa tai urheiluhierontaa. Hierojista 99 % käytäntöön kuuluu asiakkaan arviointi ja 95 % antaa asiakkailleen itsehoito-ohjeita, 32 % hierojista yhdistää muita vaihtoehtoisia tai täydentäviä hoitomuotoja hierontaan. Uudessa-Seelannissa ei ole lainsäädäntöä hierojien työstä ja sen vaatimuksista. Koulutuksissa on eri tasoja, mutta alaa voi harjoittaa myös ilman pätevyyttä. Alalla on yksi ammattijärjestö (Massage New Zealand), joka ylläpitää jäsenrekisteriä koulutetuista hierojista. Hierojista hieman yli

puolella oli ammattia varten otettu vapaaehtoinen vakuutus ja neljäsosa oli kokenut työperäisiä terveysongelmia, joista yleisimpiä olivat vammat kädessä, ranteessa, peukalossa tai kyynärvarressa. (Smith, Sullivan & Baxter 2011.)

Hieronnasta tehdyn kansainvälisyyskatsauksen perusteella voidaan todeta, että eri maissa on kulttuurisia eroja toteuttaa hierontaa. Tämä perustunee osittain kunkin maan perinteisiin hoitaa ihmisiä kosketuksen keinoin. Koska yleismaailmallista hieronnan opetusta tai tapaa toteuttaa sitä ei ole olemassa, on eri maiden keskinäinen vertaileminen tai tehtyjen havaintojen yleistäminen mahdotonta.

4.2 Hierojan työ ammattina

Hierojat toimivat vaihtelevissa toimintaympäristöissä tehden asiakaspalvelutyötä itsenäisenä yrittäjänä tai toisen palveluksessa. Asiakaskunta koostuu terveistä ja sairaista, enimmäkseen aikuisista ihmisistä. Lasten ja nuorten parissa toimiessaan hieroja on yleensä urheiluvalmennuksen alueella tehden lihashuollon tehtäviä. Yleisimmin hierojan toimintaympäristöön kuuluvat erilaiset sosiaali- ja terveysalan yhteisöt, kuntoutus- ja liikuntakeskukset, kylpylät sekä kauneushoitolat. Hieroja myy palvelujaan eri yrityksille sekä yksittäisille kansalaisille ja usein hieroja tarjoaa mahdollisuuden hoidon antamiseen asiakkaan kotona tai työpaikalla. Suurin osa hierojista toimii yrittäjänä, mikä vaatii ammatin sisältöosaamisen lisäksi jonkun verran osaamista yrittäjyyteen liittyvistä asioista, kuten markkinoinnista, mainonnasta ja hinnoittelusta. Oman työn arvoa ei pidä aliarvioida ja hinnoittelun tulee kattaa myös pakolliset maksut, kuten vakuutukset ja ennakonpidätykset sekä riittävän pitkät lomaajat. Tällä hetkellä (12.9.2012) koko maassa haetaan työ- ja elinkeinotoimiston kautta 27 hierojaa. Näistä 7 yritystä etsii hierojaa palkkalistoilleen ja loput 20 ilmoitusta ovat joko kauneus- tai terveydenhuoltoalan yrityksiä, jotka haluavat vuokrata omien toimitilojensa yhteydestä huoneen hierojayrittäjälle. (Opetushallitus 2011, 31; Saari ym. 2009, 68; Työ- ja elinkeinotoimisto 2012.)

Koulutettujen hierojien liitto on hierojien yhteisiä etuja valvova etujärjestö. Liiton tavoitteena on hierontaan liittyvien jatkokurssien ja luentojen avulla kohottaa hierojien ammattitaitoa sekä valvoa heidän ammatillisia ja yhteiskunnallisia oikeuksiaan. Myös hieronnan merkitystä hoitomenetelmänä liitto pyrkii tuomaan esille valistuksen ja tiedottamisen avulla. Liitto julkaisee neljä kertaa vuodessa ilmestyvää Hieroja-lehteä, jonka pääasiallinen tarkoitus on toimia hierojien ammatillisena tiedonvälityskanavana koko maassa. (Koulutettujen Hierojien Liitto.)

Ammatissaan toimiva hieroja voi kehittää ammattitaitoaan erilaisissa ammattiosaamista ja kädentaitoja lisäävissä koulutuksissa. Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen mahdollistaa parhaimmillaan analyyttisemmän työotteen asiakkaiden ongelmien parissa. Lisäksi lisäkouluttautumisella voi olla myönteisiä vaikutuksia työssä jaksamiseen ja ammatin mielekkääksi kokemiseen. Yksi jatkokoulutusmahdollisuus on koulutetuille hierojille suunnattu hierojan erikoisammattitutkinto. Tutkinto koostuu yhdestä pakollisesta ja kuudesta valinnaisesta tutkinnon osasta, joista kolme täytyy suorittaa tutkinnon saamiseksi. (Saari ym. 2009, 122–123; Opetushallitus 2012b, 13.)

Hierojan odotetaan suoriutuvan itsenäisesti ja vastuullisesti omasta työstään. Tämä tarkoittaa erityisesti alaa ohjaavan lainsäädännön ja ammattietiikan periaatteiden huomioimista. Vastuullisuutta hieroja osoittaa myös pyrkimällä toimimaan yhteistyössä muiden terveydenhuollon yksiköiden kanssa ja käyttämällä moniammatillista asiantuntijaverkostoa oman työnsä tukena. Asiakkaan ohjaaminen tarvittaessa toiselle asiantuntijalle, kuten fysio- tai jalkaterapeutille, on asiakkaasta huolehtimista kokonaisvaltaisesti. (Opetushallitus 2011, 31.)

5 HIERONTATYÖN PROSESSI ASIAKKAAN TOIMINTAKYVYN EDISTÄMISEN JA YLLÄPITÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Suomalaisen koulutusrakenteen mukaan hierojan ammattitutkinto on kuntoutus- ja liikunta-alan tutkinto. Näin ollen hieronta on osa kuntoutuksen laajaa palvelujärjestelmää, mikä sisältää kaikki ne toimenpiteet ja palvelut, joilla asiakkaan toimintakykyä pyritään tukemaan. Kuntoutus voidaan määritellä muutosprosessiksi, joka tähtää toimintakyvyn tukemisen lisäksi asiakkaan itsenäisen selviytymisen, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Kuntoutuksen tarpeen taustalla voi olla yhtälailla sairaus tai vamma kuin esimerkiksi työuupumus. Oleellista on, että kuntoutus on suunnitelmallista ja sillä on selkeästi määritelty realistinen tavoite, jonka asettelussa asiakas on mukana. Kuntoutusta toteuttavat työvoimaviranomaiset, opetustoimi sekä sosiaali- ja terveystoimi, joista viimeinen on hierojan toimintaa aluetta. Useat toimijat ja asiakkaiden erilaiset tarpeet vaativat hierojalta kokonaisvaltaista näkemystä asiakkaan toimintakyvystä sekä kuntoutuksesta, yhteistyöhalukkuutta sekä asiakkaan ja hänen ympäristönsä voimavaroja hyödyntäviä ajattelu- ja toimintatapoja. (Kettunen, Kähäri-Wiik, Vuori-Kemilä & Ihalainen 2009, 7-8, 21; Pohjolainen & Rissanen 2009, 491–492, 515.)

Toimintakyky muodostaa ihmisen toimintaedellytysten perustan (Mäkitalo 2001, 67). Toimintakyky jaotellaan perinteisesti fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen, sillä ihmisellä on sekä tarpeita että voimavaroja juuri näillä kolmella osa-alueella. Tärkeää on ymmärtää, että kyse on kokonaisuudesta, jossa osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan. Koska varsinkin sosiaalinen ja psyykinen toimintakyky ovat hyvin vahvasti kytköksissä toisiinsa, ne voidaan yhdistää psykososiaalisiksi toimintakyvyiksi. Talo (2001) on esittänyt, että toimintakyvyn käsitteestä puhuttaisiin kokonaisuutena, joka sisältää fyysisiä, psyykkisiä sekä sosiaalisia edellytyksiä. (Kettunen ym. 2009, 9; Järvikoski & Härkäpää 2011, 92; Talo 2009, 39.)

Sekä fyysisen että psykososiaalisen ympäristön huomioiminen on välttämätöntä toimintakykyä tarkasteltaessa. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan luontoa sekä rakennettua ympäristöä, kuten rakennuksia ja liikennejärjestelyjä. Kuntoutuksen kannalta oleellista on pyrkimys esteettömyyteen eli turvalliseen, toimivaan, johdonmukaiseen ja miellyttävään toimintaympäristöön kaikki kansalaiset huomioiden. Psykososiaalinen ympäristö kattaa koko yhteiskunnan rajoituksineen ja mahdollisuuksineen, mutta toimintakykyyn vaikuttamisen näkökulmasta tärkeimpiä ovat kuitenkin ihmiset, erityisesti kuntoutuja lähiset ja hänen elämänsä muuten

vaikuttavat ihmiset. Kaikkein tärkein henkilö on kuntoutuja itse, jonka toimintaa kuntoutusprosessissa ohjaavat hänen omat yksilölliset tarpeet, voimavarat ja motiivit ja joka usein tarvitsee ammattilaisen apua ja ohjausta selviytyäkseen mahdollisimman toimintakykyisenä. (Kettunen ym. 2009, 11–13.)

Fyysinen toimintakyky on tarpeellinen päivittäisissä toiminnoissa selviytymisessä mutta myös ruumiillista ponnistusta vaativissa tilanteissa. Se kuvaa ihmisen kehon perustoimintojen, kuten sydämen, verenkierron, lihasten, hermoston ja aistitoimintojen suoritusominaisuuksia. Fyysiseen toimintakykyyn liittyy käsite terveystila, mikä on liikunnalla edistettävissä olevien ulottuvuuksien eli kehon koostumuksen, verenkierto- ja hengityselimistön, tuki- ja liikuntaelimistön sekä motoristen taitojen kokonaisuus. Koska liikkuminen on välttämätöntä ihmisen terveydelle ja hyvinvoinnille, on liikuntaan kannustaminen yksi tärkeä osa kuntoutusta ja siten hierojan tehtävä. (Kettunen ym. 2009, 91.)

Fyysistä toimintakykyä voidaan arvioida erilaisilla toimintakykymittareilla hyvinkin laajasti. Hieroja tarvitsee työssään suppeita kuvauksia asiakkaan tuki- ja liikuntaelinten kunnosta ja ne liittyvät lähinnä asiakkaan asennon havainnointiin sekä lihaskireyksiä tai lihastasapainon tutkimiseen. Fyysisen toimintakyvyn arviointi ja sen perusteella saadut tiedot ovat osa asiakkaalle tehtävää hoitosuunnitelmaa. Arvioinnista saatuja tietoja voidaan hyödyntää myös hieronnan vaikuttavuuden arvioinnissa tekemällä samanlaiset mittaukset samalle alueelle myöhemmin uudestaan. (Kettunen ym. 2009, 91–92).

Psykososiaalinen toimintakyky on kykyä selviytyä tavallisissa yhteisöelämään liittyvissä tilanteissa. Se on vuorovaikutustaitoa omaan elämään liittyvien ihmisten ja sosiaalisten toimintaympäristöjen, kuten työpaikan ja asumisympäristön kanssa. Se on myös omista oikeuksista kiinni pitämistä mutta myös velvoitteiden hoitamista, kokemusta oman elämänsä riittävästä hallinnasta. Psykososiaalisessa toimintakykyyn liittyy ihmisen oma ymmärrys itsensä, voimavarojensa ja rajojensa tuntemisesta, minkä turvin erilaisista tilanteista selviytyminen on helpompaa ja tunne oman elämän hallinnasta vahvistuu. Psykososiaalisella toimintakyvyllä on erityisen vahva vaikutus ihmisen identiteettiin, ihmisen kokonaisikäsihtykseen omasta itsestä. Varsinkin kriisit ja toimintakykyä heikentävät elämäntapahtumat vaikuttavat identiteetin rakentumiseen ja pakottavat ihmisen mieltämään itsensä ja elämänsä uudelleen. Hieroja arvioi ja tukee asiakkaan psykososiaalista toimintakykyä pääasiassa kuuntelemalla ja keskustelemalla asiakkaan kanssa ja antamalla hänelle mahdollisuuden ilmaista

oman näkemyksensä asiasta. Asiakkaan tukemisen onnistuminen edellyttää luottamukseen, avoimuuteen ja arvostukseen pohjautuvan vuorovaikutussuhteen luomista asiakkaaseen heti asiakassuhteen alussa. Tämä vie aikaa ja kehittyy jatkuvasti hoitosuhteen aikana. (Kettunen ym. 2009, 47–50, 60; Mönkkönen 2007, 84.)

5.1 Toimintakyvyn arviointi

Kuntoutumisessa on kyse myönteisestä muutoksesta. Asiakkaan toimintakykyä edistävä hieronta on asiakaslähtöistä sekä tavoitteellista ja sen lähtökohtana on hoidon tarpeen selvittäminen asiakkaan toimintakykyä arvioimalla. Arviointia varten tarvittavat tiedot kerätään käyttämällä haastattelua, havainnointia ja palpointia. Mikään näistä ei yksin riitä antamaan kuvaa hoidon tarpeesta. Varsinkin ensimmäisellä tapaamiskerralla asiakkaan ongelmien tunnistaminen ja priorisointi vaatii kokonaisvaltaista ajattelua. Hierontatyön prosessi etenee toimintakyvyn arvioinnista hieronnan suunnitteluun ja toteutukseen päättyen hieronnan arviointiin. Hieroja toimii prosessissa vastuullisena hieronnan ammattilaisena ja vastaa sen etenemisestä. Hieroja vastaa myös siitä, että hoito voidaan suorittaa turvallisesti. Jokaisen asiakkaan osalta selvitetään mahdolliset kontraindikaatiot eli vasta-aiheet, jotka ovat:

- Infektiot ihossa
- Suonikohjut
- Avohaavat
- Kuume
- Laskimotukos
- Huonontunut verenkierto raajoissa
- Tuore vamma, kuten luunmurtuma, palovamma tms.
- Paikallinen tulehdus (limapussi, jänne)
- Pahanlaatuinen kasvain, diagnosoimattomat kyhmyt
- Huonokuntoinen iho
- Disorientoitunut asiakas
- Päähtynyt asiakas
- Perussairaus ei ole hoitotasapainossa (diabetes, astma, nivelreuma, sepelvaltimotauti, epilepsia jne.)
- Verisuoniproteesi
- Verenvuototauti (hemofilia)

Monet vasta-aiheista ovat suhteellisia eli hoidon voi suorittaa turvallisesti tietyin edellytyksin. Esimerkiksi paikallinen tulehdus estää vain tulehtuneen kehonosan hieronnan ja verisuoniproteesi/suonikohjut estävät tietyn alueen hieronnan. Tarvittaessa, kuten äkillisesti syntyneen epämääräisen vaivan tai pitkään jatkuneen kivun vuoksi konsultoidaan lääkäriä tai ohjataan asiakas lääkäriin ennen hierontahoidon aloittamista. (Kettunen ym. 2009, 22; Saari ym. 2009, 88; Arponen & Airaksinen 2001, 39, 82–89.)

Haastattelun tarkoituksena on selvittää, millaiseksi asiakas itse kokee tilanteensa ja olonsa ja miten hän toivoo itseään autettavan (Kettunen ym. 2009, 55–56). Haastattelu auttaa hierojaa päättämään muiden tutkimusmenetelmien soveltamisesta. Haastattelun tukena voidaan käyttää hyödyksi valmista lomaketta, jonka asiakas voi ainakin henkilötietojensa osalta täyttää itse ja jota hieroja voi asiakkaan haastattelun ohella täydentää tarkentavien lisäkysymysten avulla. Haastattelu tehdään rauhallisessa ympäristössä huomioiden asiakkaan intiimiys ja haastattelussa käytettävien kysymysten tulee olla lyhyitä, selkeitä ja asiallisia eivätkä ne saa johdatella asiakasta vastaamaan tietyllä tavalla. Aluksi on tarpeen selvittää asiakkaan henkilö- ja taustatiedot, kuten nimi, syntymäaika, yhteystiedot ja ammatti sekä hoitoon hakeutumisen syy ja mahdolliset muut sairaudet. Haastattelun täydentävässä osuudessa selvitetään ainakin asiakkaan kokemat oireet ja niiden alkamisajankohta, vaivan luonne ja laatu sekä oleellisena tietona se, onko asiakas käynyt lääkärissä ja onko vaivan syy selvitetty. Koska kipu on hyvin yleinen syy hierontahoitoon hakeutumiselle, kannattaa lomakkeessa käyttää asiakkaan kokeman kivun määrän ja paikan osoittamiseksi kipupiirrosta, jonka avulla kipua pyritään paikallistamaan ja luokittelemaan sekä arvioimaan sen intensiteettiä ja laajuutta. Asiakasta haastateltaessa selvitetään myös, onko samaa vaivaa hoidettu aikaisemmin ja miten hoito on vaikuttanut. (Arponen & Airaksinen 2001, 45–46, 55).

Havainnointi alkaa heti asiakkaan tultua vastaanotolle, jolloin hänen liikkumisensa, kuten kävelyn, istuutumisen ja istumasta nousemisen havainnointi onnistuu luontevasti ilman tietoisien tutkimustilanteen asiakkaalle luomia paineita. Varsinainen havainnointi eli tutkiminen kohdistuu asiakkaan ryhtiin sekä liikeratoihin pohjautuen haastattelusta saatuihin tietoihin. Asiakkaan tutkimistarve riippuu kuitenkin asiakkaasta ja tutkiminen suoritetaan aina asiakaskohtaisesti. Pelkästään rentoutumaan tulleen asiakkaan tutkimiseen ei kannata käyttää paljon aikaa kun taas jonkun oireen vuoksi hoitoon tullut asiakas tulee tutkia tarkoituksenmukaisesti, oireen edellyttämällä tavalla. Tutkimisalue rajataan asiakkaan ongelman perusteella sekä

valitaan sopivimmat menetelmät tutkimisen suorittamiseksi. Asiakasta pyydetään liikkumaan ja liikuttamaan raajojaan tarpeen mukaan ja samalla hänelle kerrotaan, mitä tutkimisella tavoitellaan ja millaisia havaintoja löydetään. Huomiota kiinnitetään vartalon eri puoliskojen symmetrisyyteen, lihassmassaan, ihon väriin ja mahdollisiin ihomuutoksiin. (Arponen & Airaksinen 2001, 46–49; Saari ym. 2009, 69.)

Palpaatiolla tarkoitetaan kudosten järjestelmällistä käsin tunnustelua. Tämän hieroja tekee alustavasti asiakkaan tutkimisen yhteydessä ja perusteellisemmin hieronnan yhteydessä. Oleellista on suhtautua jokaiseen asiakkaaseen avoimin mielin ja pyrkiä välttämään kaavamaista työskentelytapaa, jolloin palpoinnin nopeutumisen kustannuksella se mahdollisesti kaventuu. Palpaation avulla käydään läpi asiakkaan ilmoittamat kipukohdat sekä havainnoinnin yhteydessä esille tulleet kireät ja jännittyneet lihakset. Hieronnan yhteydessä on mahdollista tunnustella tarkemmin lihassyiden välisiä kiinnikkeitä, paikallistaa kipupisteitä sekä arkuutta lihasten lähtö- ja kiinnityskohdissa. Palpaation yhteydessä saattaa löytyä vielä oireettomina pysyneitä, mutta selkeästi jännittyneitä ja kireitä alueita. Hoidon yhteydessä voi hieroja löytää asiakkaan kudoksista myös muita poikkeavia muutoksia, esimerkiksi kiinteän ja tarkkarajaisen patin. Tällöin hierojan tehtävänä on kertoa asiasta asiakkaalle ja kehottaa häntä tarpeen tullen näyttämään löydöstä lääkärille. (Arponen & Airaksinen 2001, 50; Mikkonen 2011, 7).

5.2 Toimintakykyä edistävän hieronnan suunnittelu ja toteutus

Hoitosuunnitelma laaditaan aina yhdessä asiakkaan kanssa. Suunnitelma sisältää tavoitteita, jotka ovat asiakaskeskeisiä, yksilöllisiä, aikaan sidottuja, konkreettisia ja realistisia. Tavoitteet kuvataan toimintakyvyn muutoksena tai asiakkaan tilana tai toimintana. Myös menetelmät, miten tavoitteet aiotaan toteuttaa, kuvataan. Mitä akuutimpi vaiva asiakkaalla on, sitä huolellisemmin on hierontaotteiden tekniikkaa ja voiman käyttöä harkittava. Hieronta-aika ja tiheys ovat aina asiakaskohtaisia ja ne on siten mietittävä jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen. Asiaan vaikuttavat hoidettavan alueen koko sekä se, miten asiakkaan kudokset ovat hoitoon reagoineet. Myös asiakkaan koolla on merkitystä, sekä varsinkin sillä, millainen kudostyyppi asiakkaalla on. Kireät ja hitaasti käsittelyyn reagoivat kudokset vaativat usean käsittelykerran, vaikka asiakas olisikin pienikokoinen. (Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 319; Arponen & Airaksinen 2001, 61–62.)

Asiakkaan hoidolle asetetut tavoitteet luovat pohjan kaikille hoidon aikana käytettäville hoitotoimenpiteille ja hieronnan soveltamistavoille. Näitä ovat hieronnan otteet ja niiden suunta, voima, rytmi ja nopeus. Lisäksi listaan kuuluvat olennaisesti väliaineen valinta ja käyttö, hierojan oma työskentelyasento, fysikaalinen hoito sekä asiakkaan ohjaus ja neuvonta. Hierontaotteiksi on vakiintunut viisi klassisen hieronnan perusotetta, jotka ovat sively, hankaus, pusertelu, taputus sekä täristely. Otteet ovat säilyneet pitkälti samanlaisina läpi hieronnan pitkän historian, joskin niiden vaikutusta ja soveltamistapoja on täsmennetty sitä mukaa kuin tietoisuus ihmisen anatomiasta ja fysiologiasta on lisääntynyt. Hierontatapahtumassa hierontaotteita tulee käyttää monipuolisesti, jotta hoitotulos olisi mahdollisimman hyvä. Merkittävää on, että eri otteet yhdistyvät sujuvaksi hierontakokonaisuudeksi ja hoitoalueet käsitellään järjestelmällisesti. Hierontaotteen suunnalla tarkoitetaan voiman suuntautumista otteen aikana. Pääsääntöisesti ja varsinkin pitkiä sivelyjä tehtäessä otteet suunnataan laskimoverenkierron mukaisesti. Muissa otteissa suunnan ratkaisee se, millaista vaikutusta hieronnasta haetaan. (Saari ym. 2009, 76, 86–87; Arponen & Airaksinen 2009, 56, 95.)

Otteiden nopeutta säätämällä on mahdollista tavoitella tietynlaisia vaikutuksia: rauhallinen tahti rentouttaa ja sopii aristaville lihasalueille kun taas nopeatahtiset otteet stimuloivat. Nopea hierontarytmi mahdollistaa useampien toistojen tekemisen, jolloin mekaaninen vaikutus on tehokkaampi. Toistoja tulee olla riittävästi ja hierojan tehtävä on seurata kudoksessa tapahtuvia muutoksia tarvittavan toistomäärän selvittämiseksi. Hieronnassa käytettävän väliaineen tarkoitus on poistaa kitkaa hierojan käden ja asiakkaan ihon välistä ja varsinkin sivelyotteita käytettäessä tämä on välttämätöntä. Väliaineen määrän sopivuus on merkittävä tekijä hoidon tehokkuuden sekä asiakkaan hyvinvoinnin kannalta. Liian suuri määrä väliainetta heikentää otetta kun taas liian vähäinen määrä ärsyttää asiakkaan ihoa. Asiakkaan ikä vaikuttaa väliaineen käyttämiseen, sillä iän myötä iho yleensä kuivuu ja ohenee, minkä vuoksi väliainetta saattaa tarvita enemmän. Yleisimpiä väliaineita ovat hierontaa varten tarkoitettut öljyt ja voiteet, mutta myös talkkia voidaan käyttää. Väliainetta valittaessa on huomioitava ensisijaisesti aineen turvallisuus sekä asiakkaalle että hierojalle itselleen. Hajusteettomat, lisääaineettomat ja allergiatestatut tuotteet ovat turvallisia, kuten useimmat luonnonöljyt, esimerkiksi kylmäpuristettu auringonkukkaöljy. (Saari ym. 2009, 76, 86; Arponen & Airaksinen 2001, 65–66.)

Sivelyote on joko koko kädellä, kämmenellä, kämmenen tyvellä tai päkiällä, sormenpäillä tai peukalolla tehtävä pitkin ihon pintaa liukuva perusote. Sivelyä

käytetään yleisesti hieronnan alussa totutettaessa asiakasta hierojan kosketukseen mutta myös yleistuntuman hakemiseen hierottavan alueen arkuudesta ja jännitystiloista. Otteet jaotellaan toteutustavan mukaan pinnallisiin ja syviin, lyhyihin ja pitkiin sekä laajoihin ja paikallisiin. Sivelyotteilla on varsinkin laajasti suoritettuina rauhoittava vaikutus, joten niitä käytetään hieronnan välissä siirryttäessä lihaksesta toiseen sekä hieronnan lopussa loppusivelyinä. (Arponen & Airaksinen 2001, 97–98; Saari ym. 2009, 77.)

Hankausote on monipuolinen ote, jossa hoidettavaa aluetta painetaan ympyrämaisella liikkeellä tukikudosta vasten. Ote ei ole liukuva, ja vaikutus kohdistuu siten tehokkaasti ihon alla oleviin kudoksiin. Väliainetta ei tarvita ja se voidaan joko pyyhkiä pois tai tehdä ote paperin tai ohuen pyyhkeen läpi. Hankausote suoritetaan niin laajana kuin ihon alla oleva kudosalue antaa myöten, joten ote sisältää aina myös kudosta venyttävän vaikutuksen. On tärkeää, että otteen paine kohdistuu hieman vinosti alustaan nähden, ettei alla oleva kudos vahingoitu. Hankausotteita voi tehdä esimerkiksi peukalolla, nyrkillä tai kyynärpäällä ja sitä käytetään yleensä sivelyotteiden jälkeen rentoutuneisiin ja lämpimiin lihaksiin. Hankausotteet ovat tärkeä osa hierontaa, sillä ne edistävät laskimoverenkiertoa sekä imunestekiertoa ja niiden avulla on mahdollista laukaista lihasjännitystä, irrottaa kudoksiinnikkeitä sekä parantaa kudosten elastisuutta. (Arponen & Airaksinen 2001, 98–100; Saari ym. 2009, 78.)

Puserteluote sopii parhaiten kapeisiin ja muodoiltaan pyöreisiin lihaksiin, joita on eniten käsissä ja jaloissa, eikä niinkään muualla kehossa. Ote muodostetaan puristamalla lihas peukalon ja muiden sormien väliin ja kohottamalla sitä samalla alustastaan. Puserteluote tehdään joko yhdellä tai molemmilla käsillä ja tällöin joko vuorotellen tai yhtäaikaaisesti. Pusertelun voi tehdä myös vääntäen eli lihaksen nostovaiheessa toisella kädellä lihasta vetäen ja toisella työntäen. Ote saa olla napakka, mutta nipistämistä tulee varoa. Puserteluotteella pyritään ennaltaehkäisemään kudoksiinnikkeitä ja lisäämään kudosten elastisuutta ja sitä käytetään hieronnan loppupuolella rentoutuneisiin lihaksiin. (Arponen & Airaksinen 2001, 101–102; Saari ym. 2009, 78.)

Taputusote tehdään kevyinä lyöntisarjoina joko sormilla, kämmenillä tai nyrkeillä, ranteet rentoina, hieronnan lopussa juuri ennen loppusivelyjä tehostamaan loppusivelyjen rauhoittavaa vaikutusta. Sinänsä taputusotteiden merkitys on vähäinen muihin hierontaotteisiin verrattuna, ne lisäävät pintaverenkiertoa ja rentouttavat,

mutta toimivat myös selkeänä merkinä asiakkaalle siitä, että hieronta on loppuvaiheessa. Täristysote on vaikutukseltaan rentouttava ja kipua lievittävä. Sen tekeminen oikeaoppisesti vaatii runsaasti harjoittelua, sillä tarkoituksena on omia olka- ja kyynärvarsia jännittämällä ja samalla niitä täristämällä saada aikaan pieni, nopearytmisen liike, joka kohdistetaan asiakkaan kudoksiin kevyesti painaen. Otetta käytetään hieronnan loppuvaiheessa hankaus- ja puserteluotteiden jälkeen ja se vaikuttaa kipua lievittävästi sekä lihaksia rentouttavasti. (Arponen & Airaksinen 2001, 103.)

Hieronnan tehokkuus ja siinä käytettävän voiman määrä eivät ole riippuvaisia toisistaan. Hieronnan voimakkuutta mietittäessä lähtökohtana on edelleen asiakas omine tuntemuksineen sekä hieronnalle asetetut tavoitteet sekä asiakkaan reaktiot. Asiakkaalta kannattaa aina kysyä seuraavan hoitokerran alussa, millaisia tuntemuksia edellinen hoitokerta oli aiheuttanut. Rentoutuminen ja miellyttävä olotila on mahdollista saavuttaa ilman voimakkaita hierontaotteita. Pyrittäessä vaikuttamaan pinnallisten lihasten alla oleviin syvempiin lihaksiin ja siellä oleviin lihaskovettumiin on voimakkaampien otteiden käyttö perusteltua. Aina on kuitenkin myös huomioitava asiakkaan koko ja rakenteelliset ominaisuudet, sillä hentorakenteinen ja roteva asiakas kaipaavat ja tarvitsevat todennäköisesti erilaista voimankäyttöä jo rakenteellisista syistä johtuen. Iäkkäillä asiakkailla mahdollinen kudosten haurastuminen ja kimmoisuuden väheneminen on huomioitava hierontavoiman käyttämisessä. (Arponen & Airaksinen 2001, 66–67.)

5.3 Hierontatyössä käytettävät fysikaaliset hoidot

Kuten hieronnallakin, on fysikaalisilla hoitomenetelmillä erittäin pitkä historia. Kylmää ja lämpöä on kautta aikojen käytetty erilaisten sairauksien ja kiputilojen hoidossa. Fysikaaliset hoidot ovat hoitomenetelmiä, joissa hyödynnetään termistä, sähköistä tai mekaanista energiaa. Hierojan ammattitaitovaatimukseen kuuluu pinalämpö-, kylmä- ja vesihoitojen antaminen turvallisesti ja hoidolle asetetut tavoitteet huomioiden. Ennen fysikaalisten hoitojen antamista on kartoitettava kontraindikaatiot, jotka ovat:

- Tuore kudsvamma (ei lämpöhoitoa)
- Ihottumat ja haavautumat hoitoalueella
- Heikentynyt valtimokierto
- Pahanlaatuiset kasvaimet
- Akuutti tulehdusprosessi kudoksissa

- Alentunut ihotunto

Asiakasta ei saa jättää yksin hoitotilaan hoidon antamisen ajaksi ja hänen tuntemuksiaan on kyseltävä hoidon aikana. Erityistä varovaisuutta on noudatettava sydänsairautta sairastavan asiakkaan kohdalla sekä aina, kun kyseessä on iäkäs asiakas. (Arponen & Airaksinen 2001, 177–182, 187.)

Pintalämpöhoitoja käytetään yleisesti hieronnan esihoitona valmistelemaan kudoksia hierontaa varten. Lämpö vähentää jännitystä ja arkuutta lihaksissa. Lämpöhoito annetaan yleisimmin ihon päälle aseteltavaa, kuumassa vedessä lämmitettyä, lämpöpakkausta käyttäen. Lämpöhoitojen vaikuttamisaika on noin 20 minuuttia, kuitenkin aina asiakkaan tuntemukset sekä hoidettavan alueen koko ja kudoksen paksuus huomioiden. Tavoitteena on miellyttävä lämmöntunne hoitoalueella, joskin lämpövaikutus voi levitä laajemmalle, jopa koko vartalon alueelle. Kylmähoitoja käytetään tehokkaimmin tuoreiden tuki- ja liikuntaelinten vammojen ensihoitona. Kylmä vähentää kudosvaurioita ja turvotuksen muodostumista sekä lievittää kipua tehokkaasti. Hieronnassa kylmähoidon käyttäminen on perusteltua kivunhallintakeinona, esimerkiksi jääpalalla voi hieroa kivuliasta aluetta tai asettaa valmiin kylmäpakkauksen hoidettavalle alueelle. Vesihoidoista yleisin muoto ovat kokokylvyt, jolloin veden lämpötilalla sekä siihen mahdollisesti lisättävillä yrttivalmisteilla saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia. Yleisimmin käytetään neutraalilämpöistä tai lämmintä kylpyä, jolloin veden lämpötila on 32–35 tai 36–39 astetta. Kylpy rauhoittaa, lievittää jossain määrin kipua ja voi auttaa unettomuuteen. Muita vesihoitomahdollisuuksia ovat esimerkiksi alaraajoille annettavat vaihtokylvyt sekä vesihieronta, mikä tarkoittaa veden alla annettavaa suihkuhierontaa. (Arponen & Airaksinen 2001, 180–191.)

5.4 Asiakkaan ohjaus ja terveysneuvonnan antaminen

Hierojan ammattitutkinnon perusteissa hierojan edellytetään osaavan tukea ja kannustaa asiakasta terveyden ja toimintakyvyn edistämisessä koulutuksessa opettujen periaatteiden mukaisesti. Useimmiten ohjaaminen liittyy lihashuoltoon, kuten venyttelyyn tai lihasvoiman parantamiseen tietyllä alueella, mutta myös ravintoon, lepoon ja uneen liittyviä ohjeita annetaan tarvittaessa. Hierojan tehtävänä on pyrkiä motivoimaan asiakasta, herättää mielenkiintoa ja halua muutosten toteuttamiseen. Kansallisten, riippumattomien ja tutkimusnäyttöön perustuvien Käypä Hoito-hoitosuositusten mukaan esimerkiksi niska- ja alaselkäkipupotilaille suositellaan lihasvoimaharjoittelua. Liikunnan suotuisista vaikutuksista myös kansansairauksien, kuten sepelvaltimotaudin sekä kakkostyypin diabeteksen ehkäisyyn on useita tutkimustuloksia. (Opetushallitus 2011, 24; Duodecim 2009, Duodecim 2012.)

Ohjaaminen on asiakkaan tarpeista lähtevää sekä asiakkaan iän, mahdolliset sairaudet tai rajoitukset huomioivaa. Asiakkaan ohjaaminen tapahtuu selkeällä ja ymmärrettävällä kielellä, tarvittaessa havainnollistaen. Kirjallisia ohjeita voi antaa asiakkaalle mukaan. Hierojan tulee tunnistaa oman osaamisensa rajat ja ohjata asiakas tarvittaessa toiselle asiantuntijalle. (Opetushallitus 2011, 24.)

5.5 Hierontatyön arviointi

Hierontatyön arvioinnilla tarkoitetaan hieronnan vaikutusten arviointia asiakkaan toimintakykyyn sekä hierojan oman toiminnan arviointia laadun näkökulmasta. Hieronnan vaikutuksista on vain vähän suomalaista tieteellistä näyttöä. Tämä johtunee osittain siitä, että hieronta vaikuttaa moniin kehon mekanismeihin yhtäaikaaisesti, joten yksittäisten vaikutusten esille nostaminen on vaikeaa ja monimutkaista. Toisaalta tutkimista vaikeuttaa myös asiakkaan subjektiiviset kokemukset hieronnasta. Hieronnan vaikutus kipuun, hierojan voiman käyttäminen ja eri otteiden tekninen suoritustapa sekä tärkeänä osana psyykkiset vaikutukset ovat vaikeasti mitattavissa ja varsinkin yleistettävissä. Fysiologisten muutosten mittaaminen vaatii laboratorio- ja röntgenvälineistöä. Tutkimuksen suorittaminen vaatii siten lääketieteellistä osaamista, kuten Järvinen (2001) tutkimuksessaan sivelyhieronnan vaikutuksesta imunestevirtaukseen on osoittanut. (Arponen & Airaksinen 2001, 145–146; Järvinen 2001, 25–26.)

Jakosen (2001) mukaan tutkimuksin on kuitenkin osoitettu, että hieronta mm. lievittää kipua, rauhoittaa, rentouttaa, virkistää, vähentää ahdistusta, masennusta ja pelkoa, poistaa psyykkistä ja fyysistä jännitystä ja stressiä sekä lisää hyvän olon tunnetta. Jakonen (2001) on tutkinut

psykiatristen potilaiden kokemuksia hieronnasta ja toteaa hieronnan toimivan hyvin psykiatrasta hoitotyötä täydentävänä hoitomuotona sen fyysiseen ja psyykkiseen vuorovaikutukseen perustuvan luonteen vuoksi. (Jakonen 2004, 45 – 55, 238.)

Hieronnan vaikutuksia arvioidaan suhteessa hoitosuunnitelmassa sovittuihin tavoitteisiin. Muutos toimintakyvyssä voidaan havaita kahdella tavalla: asiakkaan kokemusten perusteella sekä mittaamalla (Järvikoski & Härkäpää 2011, 94). Arvioinnissa noudatetaan samoja asiakkaan toimintakyvyn tilan kartoittamisen periaatteita, jotka tässä työssä on esitelty toimintakyvyn arvioinnin yhteydessä. Asiakkaan omat kokemukset selvitetään kysymällä. Arviointi suoritetaan tilanteen mukaan joko jokaisella hoitokerralla tai harvemmin, mutta viimeistään hoitosarjan päättyessä. Asiakkaan kokemuksia kysytään kuitenkin jokaisella hoitokerralla. Hieroja arvioi myös omaa toimintaansa. Palautteen pyytäminen asiakkaalta sekä oman toiminnan muuttaminen tarvittaessa palautteen perusteella toimii hyvin hierojan ammattitaidon kehittämisen välineenä. Tosin Eskolan (1997) mukaan asiakkaat eivät välttämättä halua tai osaa antaa kehittävää palautetta hierojalle, koska eivät ole varmoja siitä, kuinka hieroja tulee reagoimaan palautteeseen. Arvioinnin jälkeen tehdään jatkosuunnitelma, joka perustuu arvioinnin tuloksiin ja josta sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Arponen & Airaksinen 2001, 40, 57–58; Eskola 1997, 33.)

5.6 Dokumentointi

Dokumentointi eli kirjaaminen on yksi hoitotyön laadun kriteereistä. Kirjatut asiat toimivat tiedon välineinä esimerkiksi konsultaatiotilanteissa tai asiakkaan hierojan vaihtuessa. Kirjatut tiedot ovat myös apuna työn suunnittelua ja päätöksentekoa varten tehtävien tilastojen laatimisessa. Tilastoitavia tietoja ovat esimerkiksi asiakaskäyntien ja annettujen palvelujen määrä sekä asiakkaiden ikäjakauma. Kaikki hierontaprosessin vaiheet dokumentoidaan. Tämä voidaan tehdä manuaalisesti ja yksinkertaista on käyttää valmista asiakaslomaketta kuten edellä, haastattelun yhteydessä, on esitetty. Myös sähköisen asiakirjahallinnan käyttäminen on mahdollista. Hierojan tulee tuntea terveydenhuoltohenkilöstölle asetetut kirjaamisvelvoitteet, tietojen salassapito sekä asiakirjojen turvallinen säilyttäminen. Lomakkeiden säilyttämisestä ja salassapidosta säädetään sosiaali- ja terveysministeriön asetuksella. Asiakkaalla on oikeus nähdä, millaisia tietoja hänestä on kirjattu. (Arponen & Airaksinen 2001, 41; Liukkonen & Saarikoski 2011, 255; Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 2009/298; Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992.)

Kirjattujen tietojen avulla asiakkaan ongelmat, annetut hoidot ja muut havainnot, kuten asiakkaan reaktiot ja palautteet, on helppo palauttaa mieleen hoidon jatkuessa. Hierojan kannalta

dokumentointi toimii siten oman työn laadun arvioijana ja varmistamisena sekä mahdollisuutena tutkia annettujen hoitojen vaikuttavuutta. Dokumentointi varmistaa sekä asiakkaan että hierojan oikeusturvaa mahdollisissa potilasvahinkotapauksissa. Kirjattujen tietojen tulee olla helposti saatavilla ja käytettävissä. Laadukas kirjaaminen edellyttää asianmukaisuutta, selkeyttä ja keskeisten mutta riittävien tietojen esittämistä. Liukkonen & Saarikoski (2011) esittää, että tietojen oikeellisuuden kannalta on suositeltavaa kirjata viimeistään 24 tunnin sisällä toimenpiteistä. Käytännössä hierojan kannattaa kirjata tietoja hierontaprosessin eri vaiheiden, varsinkin haastattelun, havainnoinnin ja palpoinnin aikana sekä heti hoidon päätyttyä, ennen kuin seuraava asiakas tulee. Tämä tulee ottaa huomioon ajanvaraussuunnittelussa. (Arponen & Airaksinen 2001, 41, 44; Liukkonen & Saarikoski 2011, 258.)

5.7 Hierontaprosessissa vaikuttavia taustatekijöitä

Eskolan (1997) tutkimuksessa hyvän hieronnan elementeistä keskeisimmäksi asiaksi nousi asiakkaan ja hierojan välinen kohtaaminen sekä siihen vaikuttavat taustatekijät. Onnistunut kohtaaminen alkaa asiakkaan ja hierojan ensitapaamisesta ja jatkuu koko hoitotilanteen ajan. Kohtaaminen on pitkälti vuorovaikutusta, jossa parhaimmillaan toteutuu dialogisuus eli vastavuoroisuus. Dialogi vaatii kuuntelemisen taitoa ilman ennakkokäsityksiä sekä luottamusta ja toisen mielipiteiden kunnioittamista. Tavoitteena on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen molempien ehdoilla edeten. Kohtaaminen on myös hierojan osalta kykyä käyttää ammattiosaamistaan, kuten eri otteita ja terveysneuvontaa, oikein sekä aistia, haluaako asiakas jutella vai olla ihan hiljaa. Onnistuneeseen kohtaamiseen vaikuttavat useat hierontatapahtuman taustatekijät, kuten toimiva ajanvarausjärjestelmä, hoitotilan siisteys ja miellyttävän musiikin kuuluminen hieronnan aikana. (Eskola 1997, 36- 44; Niemi, Nietosvuori & Virikko 2006, 292–293.)

Hyvä ajanvarausjärjestelmä on asiakkaalle vaivaton. Asiakkaat arvostavat myös sitä, että pääsevät hierojalle nopeasti. Haasteena yksin toimivalle yrittäjälle on puhelimen soiminen kesken hoidon, jolloin sekä hierojan keskittyminen että hoidossa olevan asiakkaan hoito kärsii. Puhelimeen kannattaa ottaa vastaajapalvelu, johon asiakas saa halutessaan asiansa ilmaistua ja hieroja voi ottaa asiakkaaseen yhteyttä myöhemmin. Myös puhelinajan ilmoittaminen esimerkiksi yrityksen nettisivuilla voi saada saapuvat puhelut hallintaan. Eskolan (1997) tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaat toivovat hierojan kutsuvan heidät vuosittain hierontaan ennaltaehkäisevässä mielessä. (Eskola 1997, 34.)

Hierojayrittäjä tekee työtään useimmiten omissa vastaanottotiloissaan. Koti- ja työpaikkakäynnit asettavat omia haasteitaan laadun tarkkailuun. Tässä työssä ei käsitellä laatua tästä näkökulmasta, koska Kehonhoitohuone ei tee koti- eikä työpaikkakäyntejä. Perusedellytyksenä

hierojan työtiloille on toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus, mutta myös siisteys, viihtyisyys ja rauhallisuus ovat tärkeitä asioita. Siisteyttä on helppo pitää yllä karsimalla turhat, pölyä keräävät tavarat pois pöydiltä ja hyllyiltä. Asiakkaiden mahdolliset allergiat on huomioitava ja vältettävä voimakkaita tuoksuja sisustuksessa ja pesuaineissa. Miellyttävä hierontaympäristö on lämmin ja valaistukseltaan hillitty. Kodikkuutta sekä esteettisiä elämyksiä luodaan esimerkiksi kukilla. Hoitoympäristön äänimaailma voi koostua taustalla soivasta rauhallisesta musiikista tai radiosta tulevasta ohjelmasta. Asiakkaan mielipidettä asiasta kannattaa aina kysyä. (Eskola 1997, 43–44; Arponen & Airaksinen 2001, 62–64.)

Säädettävä hierontapöytä mahdollistaa hierojan ergonomisen työskentelyn sekä asiakkaan rentoutumisen eri asennoissa. Asiakas ei häiriinny pöydän korkeuden säätämisestä. Pöydän säätäminen on osoitus siitä, että hieroja osaa toteuttaa omien työasentojensa ja voimankäyttönsä kannalta laadukkaan hierontatapahtuman. Hierojan oma jaksaminen välittyy kosketuksen kautta asiakkaalle. Työtapojen vaihtelulla ja eri otteiden monipuolisella käyttämisellä on mahdollista tehdä hierojan työtä pitkäänkin ilman yllirasituseireita. (Saari ym. 2009, 70 – 71, 74 – 75.)

Hierojan perusasento on käyntiasento mahdollisimman lähellä pöytää ja hoidettavaa kohdetta. Hoitopöytään voi nojata ajoittain. Polvet ja lonkat ovat kevyesti koukussa, selkä on suorana ja lantiosta hieman eteenpäin kallistuneena. Hartioiden tulee olla rentona alhaalla ja yläraajojen koukussa kyynärnivelistä. Myös rannenivelet ovat kevyessä koukussa. Katse on useammin horisontissa kuin asiakkaassa, sillä siten pään asento pysyy luontevasti selkärangan jatkeena. Niskan roikkuminen rasittaa kaularangan niveliä ja väsyttää niskan lihaksia. Asentoa varioidaan hieronnan aikana. Erityisen tärkeää on käyttää molempia käsiään tasapuolisesti sekä muistaa käyttää hieronnassa peukalon ja kämmenen päkiäosan lisäksi kyynärvartta, kyynärpäätä ja pikkurillin ulkoreunaa. Oman kehonpainon ja painonsiirtojen hyödyntäminen auttavat voimantuotossa ja vaihtelua työtapoihin saa myös käyttämällä sekä nojaavia että vetäviä hierontaoitteita. (Saari ym. 2009, 70 – 71, 74 – 75.)

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN

6.1 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka tarkoituksena on laatia laatukäsikirja klassista hierontapalvelua tuottavalle yritykselle, Kehonhoitohuoneelle. Laatukäsikirjassa kuvataan yrityksen laadunhallintajärjestelmä pääpiirteittäin. Tämä tarkoittaa yrityksen keskeisimpien toimintojen sisällön avaamista sekä yrityksessä määriteltyjen laatutekijöiden esittelemistä. Kehittämistehtävän tarkoituksena on myös perehtyä laatuun monipuolisena ja mielenkiintoisena käsitteenä ja luoda taustaa laatukäsikirjalle käsittelemällä klassista hierontaa asiakkaan toimintakykyä edistävänä ja ylläpitävänä hoitomuotona. Koska laatukäsikirjan runko perustuu EFQM Excellence 2010-laatupalkintomalliin, on malliin perehtyminen erityisesti yksityisen ammatinharjoittajan näkökulmasta keskeinen tehtävä.

Laatukäsikirjan laatimisen tavoitteena on osoittaa Kehonhoitohuoneen yrittäjän halukkuus sekä valmiudet tehdä laatutyötä suunnitellusti sekä kehittää yrityksen toimintaa jatkuvasti. Kehittämistehtävän tavoitteena on herättää kiinnostusta sekä kannustaa kiinnittämään huomiota oman toiminnan laatuun myös muiden alan ammattilaisten keskuudessa. Lisäksi kehittämistehtävä toimii tiedonlähteenä alan opiskelijoille sekä asiakkaille.

6.2 Laatukäsikirjan laatimisprosessi

Kehittämistehtävän aiheen suunnitteleminen käynnistyi syksyllä 2011. Tavoitteena oli löytää aihe, joka perustuisi klassiseen hierontaan. Savonia ammattikorkeakoulun ohjaavan opettajan ehdotus laatukäsikirjan laatimisesta klassisesta hieronnasta jäi itämään lukuvuodeksi 2011–2012, jonka aikana tapahtui hierojan ammattitutkinnon suorittaminen. Aiheen ainutlaatuisuus synnytti päätöksen työhön ryhtymisestä. Hieronta on hoitomuotona yleinen ja kauan käytössä ollut, mutta laatukäsikirjoja ei alalta tiettävästi ole tehty. Kehonhoitohuoneen yrittäjäksi ryhtyminen 1.9.2012 alkaen varmistui kesäkuussa 2012 ja samalla tehtiin päätös opinnäytetyön toteuttamisesta nimenomaan yrityksen tarpeisiin sopivan laatukäsikirjan muodossa.

Laatukäsikirja päätettiin laatia EFQM Excellence 2010 malliin pohjautuen. Malli sopii niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla toimivien yritysten oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluksi. Se on kattava, kaikki yrityksen osa-alueet huomioiva malli, jota voi muokata yrityksen omiin tarpeisiin sopivaksi. Lisäksi mallia käytetään useimpien kansallisten

laatupalkintokilpailujen arviointiperusteina, myös Suomessa, jossa yritys voi edetä Laatukeskuksen organisoiman Excellence Finland finaaliin saakka.

Laatuun käsitteenä sekä yritysten toiminnan ohjaamisen välineenä perehtyminen alkoi alan kirjallisuuteen tutustumalla. Lähdekirjallisuutta haettiin pääasiassa Kuopion kaupungin sekä Savonia ammattikorkeakoulun kirjastoista. Myös internet tarjosi runsaasti lähdemateriaalia, kuten väitöskirjoja, tieteellisiä artikkeleita sekä lainsäädäntöä, mutta myös tietoa hieronnasta kansainvälisestä näkökulmasta. Hakuportaalit Nelli ja PubMed sekä EBSCO olivat hyödyksi etsittäessä tietoa hieronnasta ulkomaisista lähteistä. Haasteeksi muodostui lähteiden runsas määrä ja tämän työn kannalta tarkoituksenmukaisten tietojen löytäminen. Hieronnan laatukäsikirjoja ei löytynyt. Tietoa haettiin mm. hakusanoilla ´massage quality manual`, ´massage procedures` sekä ´massage handbook`. Hakutuloksiksi internetin kautta saatiin yksi hierontayrittäjyydestä tehty käsikirja. Suurin osa hakuportaalien löytämistä hakutuloksista koski eri valtioissa tehtyjä tutkimuksia hieronnan vaikutuksista, joista muutamia esitellään tämän työn teoriaosuudessa antamaan työhön kansainvälistä näkökulmaa.

Lähdemateriaalin etsimisessä sekä sen hyödyntämisessä otettiin huomioon tietyt luotettavuustekijät; sähköisestä materiaalista huomioitiin tunnettujen virastojen ja organisaatioiden internetsivut sekä niiden tuottamat julkaisut. Hakalan (2004) mukaan kirjallisten tuotosten hyödyntämisessä on oleellista tarkistaa, mihin tieto perustuu eli onko kirjoituksen loppuun liitetty lähdeluetteloa. Lähdeluetteloiden kautta omaa opinnäytetyötä koskevan lähdekirjallisuuden etsiminen ja hyödyntäminen on suositeltavaa. Tässä kehittämistehtävässä olivat mm väitöskirjojen, pro gradu-tutkielmien sekä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden lähdeluettelot tärkeä osa tiedonhakua. (Hakala 2004, 90–92.)

Kehonhoituhuoneen toiminnan käynnistyttyä syksyllä 2012 eteni kehittämistehtävän teoriaosuuden kirjoittaminen. Uusi elämäntilanne yrittäjänä ja vastavalmistuneena hierojana auttoivat ajattelemaan ja käsittelemään EFQM Excellence 2010- mallin arviointialueiden sisältöä yksityisenä ammatinharjoittajana toimivan hierojan näkökulmasta. Viskari (2009) pohtii tieteellisen kirjoittamisen tehtäviä ja tavoitteita ja toteaa kirjoittamisen olevan hyvä menetelmä oppia asioiden syvempää ymmärtämistä, jopa käsitysten ja ajattelutapojen muuttamista (Viskari 2009, 14). Myös keskustelut Savon ammatti- ja aikuisopiston lehtorin Seija Kujala-Przeliorzin kanssa olivat tärkeä osa prosessin etenemistä ja sisällön muovautumista. Hänen ajatuksensa ja ehdotuksensa hieronnan merkityksestä asiakkaan toimintakyvylle kirkastivat työn sisältöä ja lisäsivät sen johdonmukaisuutta merkityksellisesti.

Laatukäsikirjan laatiminen aloitettiin loppusyksystä 2012 teoriaosuuden kirjoittamisen ollessa loppuvaiheessa. Tavoitteena oli, että teoriassa esitetyt laatutekijät esiintyvät laatukäsikirjassa ja lopputuloksena on selkeä, Kehonhoituhuoneen toiminnan ja laatutekijät esittelevä, kokonaispaketti. Jälkikäteen arvioituna laatukäsikirjan työstäminen olisi kannattanut aloittaa jo siinä vaiheessa, kun teorian kirjoittaminen oli edennyt EFQM Excellence 2010- mallin arviointikohtiin tai viimeistään klassisen hieronnan hoitoprosessin käsittelyyn. Molemmista käsiteltiin laatukäsikirjan kannalta keskeisiä laatutekijöitä, ja laatukäsikirjan työstäminen samanaikaisesti olisi varmistanut teoriassa esitettyjen ajatusten huomioimisen laatukäsikirjassa sekä nopeuttanut prosessin etenemistä. Kehittämistehtävän osioiden erillinen käsittely vaati palaamista teoriaan yhä uudelleen ja uudelleen ja jopa joidenkin asiasisältöjen uudelleen muokkaamista yhdenmukaisuuden saavuttamiseksi.

Laatukäsikirjan sisältöä suunniteltaessa oli oleellista ymmärtää, että käsikirjan tulee voida toimia perehdytyksen apuvälineenä esimerkiksi tilanteessa, jossa Kehonhoituhuoneelle palkattaisiin työntekijä. Näin ollen käsikirja on kokonaisuudessaan kuvattu yrityksen näkökulmasta, ja se sisältää esimerkiksi henkilökohtaisen SWOT-analyysin sekä työhyvinvointisuunnitelman tekemiseksi mallit, joiden perusteella analyysit on mahdollista kenen tahansa tehdä. Huomiota kiinnitettiin erityisesti asioiden kuvaamiseen niin kuin ne Kehonhoituhuoneella todellisuudessa tapahtuvat. Koska toiminta on vielä alkuvaiheessa, on toimintatavoissa vielä kehitettävää, jotta Kehonhoituhuone voi saavuttaa itselleen asettamansa laatutavoitteet.

Laatukäsikirjan ulkoasulle ei ole määräyksiä, joten jokainen yritys voi tehdä siitä omanlaisensa. Tärkeintä on, että käsikirjan sisältö ja rakenne palvelevat mahdollisimman hyvin yrityksen omia tarpeita. (Lecklin 2002, 34.) Tässä kehittämistehtävässä raamit laatukäsikirjalle antaa EFQM Excellence 2010-malli. Mallissa on yhdeksän arviointialuetta, joista viisi koskee toimintaa ja neljä toiminnan myötä syntyneitä tuloksia. Mallia muokattiin niin, että laatukäsikirjaan sisällytettiin neljä toimintaa kuvaavaa ja kaksi tuloksia koskevaa arviointialuetta.

Laatukäsikirjan rakenteessa tavoiteltiin selkeyttä ja helppoa luettavuutta. Käsikirja tulee olemaan pääsääntöisesti käytössä sähköisenä versiona, joten ulkoasua ja tekstin rakennetta suunniteltiin näytöltä lukemisen ja seuraamisen näkökulmasta. Aluksi laatukäsikirja kirjoitettiin luettelomaiseksi EFQM 2010- mallin otsikoinnin mukaisesti. Kokonaisuus ei kuitenkaan tällä tavoin esitettynä hahmottunut lukijalle kyllin selkeästi ja laatutekijöiden sekä mittarien esittäminen muodostui ongelmaksi. Asioiden vienti taulukkomuotoon selkeytti ulkoasua merkittävästi. Yrityksen laatutekijät, toimintatapa sekä mittarit esitellään kokonaisuuksittain eriteltyinä. Fontin valintaan vaikutti koko sekä luettavuus, lisäksi sen haluttiin edustavan Kehonhoituhuonetta kutsuvana ja kodikkaana tilana. Fontiksi valittiin siten Bookman Old Style, joka on muodoltaan hieman pyöreä sekä kooltaan tarpeeksi iso käytettäväksi koossa 11. Tekstin tehostekeinoina käytetään tekstin

lihavointia. Kansilehti suunniteltiin noudattamaan samaa visuaalista linjaa Kehonhoitohuoneen internetsivujen kanssa, joten molemmissa on sama kuva Kehonhoitohuoneen ulkopuolelta sekä yrityksen logo yhteystietoineen.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata klassista hierontapalvelua tuottavan yrityksen, Kehonhoituhuoneen, laadunhallintajärjestelmä selkeästi ja käytännönläheisesti kirjallisen laatukäsikirjan muodossa. Kehonhoituhuone aloitti toimintansa 1.9.2012, joten yrityksen toimintojen tarkastelu laadun ja laadunhallinnan näkökulmasta osui sopivasti yrityksen toiminnan alkuvaiheeseen. Parhaimmillaan laadunhallintajärjestelmä osoittaa ulkopuolisille, kuten kumppaneille ja asiakkaille, yrittäjän halukkuuden ja valmiudet suunnitella ja kehittää toimintaansa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten pohjalta.

Sosiaali- ja terveysalan ensimmäisistä kokonaisvaltaisista laatusuosituksista on lyhyt aika verrattuna laatutyön systemaattiseen kehittämiseen teollisuuden aloilla. Nyt laatu ja sen osoittaminen on arkipäivää yhä useammille yrityksille, myös sosiaali- ja terveysalalla. Laatutyöhön kannustetaan ja osittain siihen myös lainsäädännön kautta veloitetaan. Laatukäsikirjan laatiminen on mittava prosessi, johon tulee varata tarpeeksi aikaa asioiden syventämistä varten. Yksityisen ammatinharjoittajan aika menee helposti pelkistä arkirutiineista huolehtimiseen eikä laatuasioiden miettimiselle jää aikaa eikä energiaa. Laatutyö aiheuttaa usein myös investointikustannuksia tai väheneviä tuloja, mikäli laadun kehittäminen tapahtuu niin sanotusti työajalla. Tuloksia ja hyötyjä on odotettavissa vasta ajan myötä. On hyvä muistaa, että virheiden tekeminen ja korjaaminen on aina myös pois tehokkaasta työajasta, eikä kolhun saanutta mainetta ole mahdollista arvioida rahallisesti. Yrittäjän voi olla myös vaikeaa asettaa selkeitä tavoitteita laatutyöhön panostamalleen työlle eikä se aina ole mahdollistakaan. Asiakkaiden ja sidosryhmien reagoitua ei voi ennustaa. Voidaan kuitenkin todeta, että hyvä laatu on selkeä kilpailutekijä ja yrittäjän avoin suhtautuminen oman toimintansa laatutekijöiden esittelyyn laatukäsikirjan avulla on yksi keino erottautua muista positiivisella tavalla.

Yrityksen laatukäsikirja osoittaa suunnitelmallisuutta ja kiinnostusta kehittää toimintaa. On kuitenkin muistettava, että yritykseltä odotetaan laatukäsikirjassa esiteltujen toimintojen toteuttamista. Laatukäsikirja on siten todellinen kuvaus toiminnasta, ei yrityksen tahtotila tai tulevaisuuden suunnitelma. Hyvin rakennettu laatukäsikirja sisältää kehittämisalueet ja tulevaisuuden näkymät selkeästi kuvattuna. Tätä opinnäytetyötä tehtäessä haasteena oli kuvata pienen yrityksen toiminnot omassa mittakaavassaan ja yksin toimivan yrittäjän näkökulmasta. Ymmärrys siitä, että pienelläkin yrityksellä on suunniteltu strategia tavoitteineen, joka tähtää vision toteutumiseen, oli tärkeä osa työn etenemistä ja sitä mukaa kun työ eteni, lisääntyi myös ymmärrys laatutyön keskeisimmistä periaatteista: laatutyö tehdään aina omista lähtökohdista käsin, laatutyö on tavoitteellista sekä mitattavaa.

Hieronta on yleisesti tunnettu ja suosittu hoitomuoto. Mietittäessä hierontaa laatunäkökulmasta, on esille nostettava ensisijaisesti asiakas omine tarpeineen ja odotuksineen, sekä hierojan ammattitaito. Tässä opinnäytetyössä laadukkaalla hieronnalla tarkoitetaan asiakkaan toimintakykyä edistävän ja ylläpitävän hoitoprosessin toteuttamista. On kuitenkin muistutettava, että tarkoituksena ei ole ohjata tai kannustaa kaavamaisuuteen asiakasta hoidettaessa ja palveltaessa. Oleellisena ajatuksena on ollut lisätä ymmärrystä hierojan työn ja ammatinkuvan monipuolisuudesta sekä antaa apuvälineitä työn suunnitteluun sekä toteutukseen. Hierojan työkaluina ovat käsien lisäksi vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisukyky sekä kokonaisvaltainen ajattelutapa. Hieromaan oppii melkein pä kuka tahansa. Kuitenkaan teknisesti oikein toteutettua hierontaa ei voida pitää laadukkaana, mikäli ote on tehoton tai hieroja keskittyy asiakkaan tarpeen kannalta väärään lihakseen.

Eskolan tutkimuksessa asiakkaat eivät uskaltaneet antaa palautetta hierojalleen peläten, ettei hieroja kuitenkaan osaa tehdä toisin. Myös hierojan reaktio palautteeseen arvelutti. (Eskola 1997, 33.) Jotta asiakkaan ei edes tarvitsisi miettiä, uskaltaako hän antaa palautetta, on erityisen tärkeää pyrkiä luomaan hierojan ja asiakkaan välille luottamus, avoimuus ja tasavertaisuus. Se on haasteellista ja lähtökohdat sen onnistumiselle luodaan ensimmäisellä tapaamiskerralla. Käytännössä hieroja kysyy asiakkaan tuntemuksia useaan kertaan hieronnan aikana ja muuttaa toimintaansa palautteen perusteella. Tämän jälkeen hieroja vielä varmistaa, muuttuiko tilanne paremmaksi. Asiakkaalle voi kertoa, että hänen hyvinvointinsa on tilanteessa tärkeintä. Toinen puoli asiassa koskee hierojan tavoitetta parantaa toimintaansa, joten on laadukasta myöntää keräävänsä palautetta asiakkailtaan voidakseen kehittyä vielä paremmaksi hierojaksi.

Hieronta on osa suomalaista kuntoutusjärjestelmää ja koulutetut hierojat ovat terveydenhuollon ammattihenkilöitä. Onko hieronnan rooli pysyvä vai voiko olla mahdollista, että hieronta tullaan tulevaisuudessa luokittelemaan niin sanotusti uskomushoidoksi, jonka vaikutus perustuu uskomukseen tieteellisesti todistetun tiedon sijaan? Tähän ei luonnollisesti voi vastata, mutta on selvää, että hieronnan vaikutusten tieteellinen tutkiminen kohentaisi alan asemaa terveydenhuoltojärjestelmässämme. Erityisen mielenkiintoista on ajatella hierontaa ja sen vaikutuksia mielenvireyteen. Tutkimuksin on osoitettu, että psykososiaalisilla tekijöillä on merkitystä niskakipujen syntyyn (Duodecim 2009b). Voitaisiinko tutkimuksin myös osoittaa, että niskakipujen lievittäminen hieronnalla vaikuttaa positiivisesti ihmisen psykososiaaliseen toimintakykyyn? Kuten edellä on todettu, hierojasta on moneksi ja kun hieroja hoitaa niskakipua hieronnan keinoin, hän voi myös onnistua saamaan asiakkaan ymmärtämään, mikä kivun on aiheuttanut ja mitä asiakas itse voisi tehdä tilanteen parantamiseksi sekä lisäongelmien ennaltaehkäisemiseksi. Hierojan tehtävä on myös ohjata asiakas tarvittaessa toisen alan ammattilaisen luokse. Asetelma on haasteellinen: mikäli asiakkaan oireet lieviytyvät niin niskakivun kuin psykososiaalisten

paineidenkin osalta, on selvítettävä, onko siihen vaikuttanut enimmäkseen hieronta, asiakas itse vai esimerkiksi lääkäri.

Opinnäytetyön yksi keskeinen tavoite oli herättää kiinnostusta ja innostusta laatutyöhön alan ammattilaisten keskuudessa. Tämän tavoitteen toteutumista on mahdollista arvioida myöhemmässä vaiheessa. Jotta opinnäytetyöstä olisi hyötyä mahdollisimman laajasti, on siitä informoitava muita alan osajia sekä opiskelijoita. Tähän liittyen on suunnitteilla yhteistyötä Koulutettujen hierojien liiton kanssa. Koska hierojista suurin osa työllistyy yksityisenä ammatinharjoittajana, on perusteltua kannustaa tulevia hierojia laatutyöhön jo opiskeluvaiheessa. Tällä hetkellä hierojan ammattitutkinnon näyttötutkinnon perusteissa tutkinnon suorittajaa edellytetään hyödyntämään käytännötyössään tietoa laatutyön periaatteista sekä kehittämään oman työnsä laatua. Sen sijaan laatua ei erikseen mainita tutkinnonosassa hieroja yrittäjänä. Tämä tutkinnon osa kulminoituu liiketoimintasuunnitelmaan sekä opiskelijan omaan arviointiin mahdollisuuksistaan pärjätä yrittäjänä. Laatutyöhön ja sen periaatteisiin, kuten yrityksen taustatekijöiden ja keskeisimpien toimintojen kuvaamiseen, syventyminen olisi hyvä lähtökohta liiketoimintasuunnitelman laatimiselle mikä taas toimisi erinomaisena oman yrityksen laatukäsikirjan alkuvoimana.

Ammatillisesti ajateltuna kehittämistehtävän toteuttaminen syvensi laatuun ja sen kehittämiseen liittyvää tietoutta merkittävästi. Keskeinen anti omalle oppimiselle oli EFQM- mallin sisällön soveltaminen Kehonhoituhuoneen tilanteeseen sopivaksi sekä ymmärrys siitä, ettei yritys voi olla liian pieni laadun kehittämisen kannalta. EFQM-malli esittelee erinomaisen yrityksen tunnuspiirteitä. Jokaisella yrityksellä on samat lähtökohdat tunnistaa ja tavoitella näitä tunnuspiirteitä omasta toiminnastaan. EFQM-mallin hyödyntäminen Kehonhoituhuoneen laatukäsikirjassa ennen kaikkea syvensi sen sisältöä, mikä lisää laatukäsikirjan painoarvoa, koska itse toiminta on kuitenkin melko pienimuotoista. Oma asiantuntijuus hierojan työn monipuolisuudesta sekä vahvistui että lisääntyi, mikä merkittävästi ohjaa jokapäiväistä työtä asiakkaiden parissa. Prosessin aikana läpikäydyistä, laatuun, hoitotyöhön sekä yritystoiminnan kehittämiseen liittyvästä lähdemateriaalista päätyi tämän opinnäytetyön sivuille vain murto-osa. Suurin osa jäi henkiseksi pääomaksi itselle, ajatuksiksi ja mahdollisuuksiksi tulevaisuutta varten. Konkreettisesti käteen jäi laatukäsikirja, mutta myös hieronta-asiakkaan esitetolomake asiakasrekisteriä varten laadittiin uudelleen vastaamaan paremmin laatuvaatimuksia. Toiminnan tuloksellisuutta osoittavat seurantalomakkeet laadittiin myös tämän prosessin innoittamina.

Laatukäsikirja on tarkoitettu tilanteen mukaan eläväksi työkaluksi. Sitä päivitetään säännöllisesti. Tähän voi olla tarvetta esimerkiksi asiakaspalautteen tai muuttuneen toimintaympäristön perusteella. Kehonhoituhuone elää ensimmäistä toimintavuottaan uuden yrittäjän hoidossa, joten

todennäköisesti strategisissa tavoitteissa tulee tulevaisuudessa korostumaan toiminnan kehittäminen ja jalostuminen edelleen. Jalkojenhoidon ammattitutkinnon suorittamisen jälkeen laatukäsikirjaan lisätään sitä koskevat, keskeisimmät tiedot.

Tämän opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa yhtenä ajatuksena oli laatukäsikirjan testaaminen hierojakollegan avustuksella ennen työn julkaisemista. Työn edetessä tästä suunnitelmasta kuitenkin luovuttiin, sillä se olisi laajentanut työtä liikaa sekä sisällöllisesti että ajankäytön kannalta. Jatkotutkimusaiheeksi laatukäsikirjan testaaminen käytännössä sekä sen kehittäminen sopisi hyvin. Tulosten pohjalta voisi suunnitella oppaan, jonka mukaan yrittäjänä toimivien hierojien olisi mahdollista laatia laatukäsikirja oman työnsä tueksi.

8 LÄHTEET

Arponen, R. & Airaksinen, O. 2001. *Hoitava hieronta*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Arvonlisäverolaki L1993/1501. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 16.8.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>

Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 564/1994. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1994/19940564>

Duodecim. 2012. Liikunnan käypähoitosuositus. [viitattu 8.1.2013]. Saatavissa: <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suosituksset/naytaartikkeli/tunnus/hoi50075#s19>

Duodecim. 2009. Niskakivun käypähoitosuositus. [viitattu 8.1.2013]. Saatavissa: <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suosituksset/naytaartikkeli/tunnus/hoi20010>

Duodecim. 2009b. *Työn psykososiaalisten tekijöiden yhteys niskakipuihin*. [viitattu 7.2.2013]. Saatavissa: <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suosituksset/naytaartikkeli/tunnus/nak03297>

Edilex. 2011. Yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista. Edilex verkkosivut. [viitattu 6.2.2013]. Saatavissa: <http://www.edilex.fi/virallistieto/kilaohje/kirjanpito>

EFQM. *About EFQM*. EFQM verkkosivut. [viitattu 2.7.2012]. Saatavissa: <http://www.efqm.org/en/>

EFQM Excellence malli. 2012. Laatukeskus verkkosivut. [viitattu 24.11.2012]. Saatavissa: http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf

EFQM Excellence model 2010. *Erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset*. EFQM Publications, Laatukeskus Excellence Finland.

Entersol Oy. *Laadun työkalut*. Qualitas Forum verkkosivut. [viitattu 21.11.2012]. Saatavissa: <http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>

Eskola, A. 1997. *Hyvä hieronta asiakkaan näkökulmasta*. Fysioterapian pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Liikuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteen laitos. [viitattu 15.11.2012]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8292/687.pdf?sequence=1>.

Ezzo, J. 2007. *What Can Be Learned from Cochrane Systematics Reviews of Massage That Can Guide Future Reseach?* Journal of alternative & Complementary Medicine. 13. 291-296.

Hakala, J. T. 2004. *Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Helsinki: Gaudeamus.

Henkilötietolaki L 1999/523. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 4.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Hietaniemi, M. & Leikas, A.-L. 2009. *Työyhteisölähtöisen työhyvinvointisuunnitelman laatiminen laadunparannusprosessia hyödyntäen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Terveiden edistämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 25.11.2012]. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6246/Hietaniemi_M%20Leikas_A-L.pdf?sequence=1.

Hiltunen, M. 2007. Talouden johtamisen työkalut. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 110–150.

Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U. & Sainio, S. 2001. *Kirkasta ja uudista laadunhallintaa-kehitä laatutalo*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jakonen, T. 2004. *Hieronta psykiatrisen potilaan auttamismenetelmänä*. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 13.

Jantunen, S. 2010. *Työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta*. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 4.10.2012]. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13286/Jantunen_Sari.pdf.pdf?sequence=1

Juholin, E. 2002. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.

Jyväskylän yliopisto. *Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Sosiaalinen media*. Jyväskylän yliopiston verkkosivu. [viitattu 25.11.2012]. Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media>

Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. *Kuntoutuksen perusteet. Näkökulmia kuntoutukseen ja kuntoutustieteeseen*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2001. *Kevyen ja kovan sivelyhieronnan vaikutus imunestevirtaukseen pohkeen lihaksessa ja iholla*. Liikuntafysiologian pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Liikuntabiologian laitos. [viitattu 19.1.2013]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/9251/petjarvi.pdf?sequence=1>

Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kansaneläkelaitos. *Työterveyshuolto-yrittäjä*. Kansaneläkelaitos verkkosivu. [viitattu 25.11.2012]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/140508135249HL?OpenDocument>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. *Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Karlöf, B. 2004. *Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kaski, S. & Kiander, T. 2007. *Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kirjanpitolaki L 1997/1336. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 10.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Koivula, S. 2002. *Jumalainen laatu – Laatu organisaatiokulttuurisena sopusointuna* [verkkojulkaisu]. Oulun yliopiston opetus- ja opiskelijapalveluiden julkaisuja. [viitattu 21.11.2012]. Saatavissa: http://www oulu.fi/oky/julkaisut_ja_materiaalit/sarja_A/pdf/A22.pdf.

Koulutettujen hierojien liitto. *Säännöt ja ohjeet*. Koulutettujen hierojien liiton verkkosivut. [viitattu 2.12.2012]. Saatavissa: <http://www.khl.fi/saannot-ja-ohjeet>

Kroppsterapeuternas Yrkesforbund verkkosivu. [viitattu 6.2.2013]. Saatavissa: <http://www.kroppsterapeuterna.se/klassisk-massage.html>

Kuntaliitto. *Terveystenhuollon laatuopas*. 2011. Suomen Kuntaliitto [verkkojulkaisu]. [viitattu 26.9.2012]. Saatavissa: <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/9ef21c0e-4519-4cd5-867d-57ed2d4c758b>

Laatukeskus. Excellence Finland-kehitysohjelma. Laatukeskus verkkosivut. [viitattu 20.9.2012]. Saatavissa: <http://www.laatukeskus.fi/palvelut/excellence-finland-kehitysohjelma>

Laatukeskus. 2012. *Vuoden laatuinnovaatio –kilpailu*. Laatukeskus verkkosivut. [viitattu 1.7.2012]. Saatavissa: <http://www.laatukeskus.fi/palvelut/vuoden-laatuinnovaatio-kilpailu>

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista L 1992/785. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä L 1994/559. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>

Laki yksityisestä terveydenhuollosta L2010/377. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152>

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. *Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Keuruu: Otava.

Malmi, T., Peltola, P. & Toivanen, J. 2005. *Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti*. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen, S. 2007. *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi* [verkkojulkaisu]. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan sosiaalirahasto [viitattu 1.11.2012]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Massage Mag. Com. *Michael Alicia of the Swedish Institute Publishes 'The Massage Therapist's Handbook'*. Massage Magazine verkkosivut [viitattu 6.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.massagemag.com/News/massage-news.php?id=12766&catid=74&title=michael-alicia-of-the-swedish-institute-publishes-the-massage-therapists-handbook>

Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mikkonen, J. 2011. *Palpaatio* [verkkojulkaisu]. Hieroja-lehti 2/2011. [viitattu 29.11.2012].

Saatavissa: <http://selkakuntoutus.fi/julkaisuja/palpaatio.pdf>

Mäki, T. 2004. *Laadun informaatio-ohjauksen haasteet. Hoitohenkilökunnan ja laatusuosittelun laadulle antamien merkitysten harmonisuus ja ristiriitaisuus*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden- ja talouden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 109.

Mäkitalo, J. 2001. Toimintakyky ja toiminnan teoria. Teoksessa Talo, S. (toim.) *Toimintakyky – viitekehyksestä arviointiin ja mittaamiseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 65–92.

Mönkkönen, K. 2007. *Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Netchanok, S., Wendy, M., Marie C. & Siobhan, O. 2012. *The effectiveness of Swedish massage and traditional Thai massage in treating chronic low back pain: a review of the literature*.

Complementary therapies in clinical practice. 18 (4): 227-234.

Niemi, T., Nietosvuori, L., Virikko, H. 2006. *Hyvinvointialan viestintä*. Helsinki: Edita Prima.

Opetushallitus. 2012b. *Näyttötutkinon perusteet. Hierojan erikoisammattitutkinto 2012* [verkkojulkaisu]. Määräykset ja ohjeet 2012:49. [viitattu 17.2.2013]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/download/145149_Hierojan_eat_2012_netiti.PDF

Opetushallitus. 2012a. *Näyttötutkinto-opas. Näyttötutkinnon järjestäjien ja tutkintotoimikuntien käyttöön* [verkkajulkaisu.] Oppaat ja käsikirjat 2012/11. [viitattu 2.12.2012]. Saatavissa:

<http://www.e-julkaisu.fi/oph/nayttotutkinto-opas/>

Opetushallitus. 2011. *Hierojan ammattitutkinto 2011. Näyttötutkinnon perusteet* [verkkajulkaisu.] Määräykset ja ohjeet 2011:40. [viitattu 2.12.2012]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/download/138243_958137_Hierojan_at_2011_lr.PDF

Oukka, A.-L. 2008. *Mitä on laatu terveydenhuollossa?* [verkkajulkaisu.] Pohjan-piiri 5/2008. [viitattu 18.6.2012]. Saatavissa:

http://www.ppshe.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/npp/embeds/16556_PP_0508_Netti.pdf

Paasivaara, L. 2010. *Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Patentti- ja rekisterihallitus. *Yksityisen elinkeinoharjoittajan perustamisilmoitus*. Patentti- ja rekisterihallitus verkkosivut. [viitattu 16.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/perustaminen.html>

Pekurinen, M., Räikkönen, O. & Leinonen, T. 2008. *Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008*. [verkkajulkaisu]. Stakesin raportteja 38/2008. [viitattu 21.11.2012].

Saatavissa: <http://www.stakes.fi/verkkajulkaisut/raportit/R38-2008-VERKKO.pdf>

Pesonen, H. 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell Oy. Infor Oy.

Pohjolainen, T. & Rissanen, P. 2009. Kuntoutussuunnitelma ja kuntoutusjärjestelmä. Teoksessa Arokoski J., Alaranta H., Pohjolainen T., Salminen J., Viikari-Juntura E. *Fysioterapia*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. sivut tähän ja kustantaja??

Potilasvahinkolaki L 1986/585. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 4.7.2012]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860585>

Pyyhtiä, L. 2008. *Strategiana kokonaisuus. Hieroja oman työnsä johtajana*. Hieroja-lehti 4/2008.

[viitattu 1.11.2012]. Saatavissa: www.khl.fi/pdf/lea.pdf

Saari, M., Lumio, M., Asmussen, P. D. & Montag, H.-J. 2009. *Käytännön lihashuolto – warm up, cool down, venyttely, hieronta, urheiluhieronta ja teippaus*. Lahti: VK-Kustannus Oy.

Silvennoinen, K., Michelsen, T. & Niemi, H. 2008. *Business pilviin. Kehitä systemaattisesti organisaatiotoimintaa*. Tampere: Suomen Laatu yhdistys ry.

Smith, J.M., Sullivan J.S. & Baxter, D.G. 2011. *A Descriptive Study of the Practice Patterns of Massage New Zealand Massage Therapists*. [viitattu 28.1.2013.] International Journal of Therapeutic Massage & Bodywork. 4(1): 18 – 27.

Soikkeli, P. 2012. *Fysioterapeutti terveyspalveluiden järjestäjänä. Itsearviointi laadunhallinnan lähtökohtana*. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 25.11.2012]. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48352/Piia%20Soikkeli%202012.pdf?sequence=1>

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus potilasasiakirjoista 298/2009. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 4.7.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090298>

Sydänmaanlakka, P. 2006. *Alykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tachibana, K., Ueki, N, Uchida, T & Koga, H. 2012. *Randomized Comparison of the Therapeutic Effect of Acupuncture, Massage, and Tachibana-Style-Method on Stiff Shoulders by Measuring Muscle Firmness, VAS, Pulse, and Blood Pressure*. Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine. Article ID: 989705.

Talo, S. 2001. Prologi seminaarin sisällöstä ja tavoitteista. Teoksessa Talo, S (toim.) *Toimintakykyviitekehuksesta arviointiin ja mittaamiseen*. Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 49. KELA. Turku. 31–45.

Terveysturvallisuuslaki L2010/1326. Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 26.9.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Tervonen, A. 2001. *Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä*. Väitöskirja. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 113.

Tohtori.fi. *Työterveyshammashoito on yksi tulevaisuuden rekrytointivalteista*. [viitattu 19.3.2013].
Saataavissa: <http://www.tohtori.fi/?page=3177789&id=7603377>

Tuhkio, M. 2011. *Cochrane Library. Opas tiedonhaun tekemiseen*. [verkkojulkaisu] Tampereen yliopiston kirjasto. Terveystieteiden osasto. 3/2011. [viitattu 27.1.2013.] Saataavissa:
http://www.uta.fi/kirjasto/opaat/tietokantojen_kaytto_oppaita/CochraneLibrary_opas.pdf

Tuomi, V., 2007. *Laatukäsikirjan laatiminen ja muu dokumentointi*. Julkaisussa Rouvari, A., Laitinen, M., Luokkanen, S., Saarti, J. & Tyrväinen, J. Laatu ratkaisee. Laatutyön opas korkeakoulukirjastoille [verkkojulkaisu]. Suomen tieteellisen kirjastoseuran julkaisuja. [viitattu 23.11.2012]. Saataavissa: http://www.stks.fi/files/julkaisut/Laatu_Ratkaisee.pdf

Turjanmaa, P. 2005. *Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen*. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Business and Economics 41.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. *Naisyrittäjien työhyvinvointi*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja [verkkojulkaisu]. Työ ja yrittäjyys 5/2010. [viitattu 20.11.2012]. Saataavissa:
<http://www.tem.fi/index.phtml?C=101927&s=4289&xmid=4321>

Työ- ja elinkeinotoimisto. *Avoimet paikat ja Paikkavahti*. Työ- ja elinkeinotoimiston verkkosivut. [viitattu 12.9.2012]. Saataavissa: <http://www.mol.fi/paikat/>

Viskari, S. 2009. *Tieteellisen kirjoittamisen perusteet. Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Välke, R. 2007. Kun perinteiset markkinointikeinot eivät pure. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 65–78.

Välke, R. 2007. Miksi pitäisi tuotteistaa? Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.) *Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi*. Tallinna: Tietosanoma Oy. 47–62.

Välke, R. 2007. Ympäristökartoitus. Teoksessa Hiltunen, M., Karjalainen, T., Mannio, L., Pättiniemi, P., Pötry, J., Savolainen, A., Tainio, J., Tirkkonen, T. & Välke, R. (toim.)

Hyvinvointiyrittäjän liiketoimintaopas. Ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Tallinna: Tietosanoma Oy. 14–26.

[Yrittäjän eläkelaki L 2006/1272. Finlex. Lainsäädäntö. \[viitattu 4.7.2012\]. Saatavissa:](#)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061272>

Kehonhoitohuoneen Laatukäsikirja



Kehonhoitohuone
Linnanpellonkatu 9, 70500 Kuopio
P. 0400 962 898 e-mail: malla@kehonhoitohuone.fi
www.kehonhoitohuone.fi

SISÄLTÖ

Johdanto.....	3
1. Perustiedot	4
1.1.Kehonhoitohuoneen missio, visio ja arvot	5
1.2.Asiakkaat	6
1.3.Lait ja etiikka	6
2. Itsensä johtaminen.....	8
3. Strategia	9
4. Kumppanuudet ja resurssit	14
4.1.Talouden hallinta.....	14
4.2.Toimitilat, teknologia ja tieto	15
5. Prosessit, tuotteet ja palvelut.....	17
5.1.Prosessikuvaukset	17
5.2.Prosessien laatutekijät ja mittaaminen	20
5.3.Tuotteet ja palvelut	31
6. Tulokset.....	32
6.1.Asiakastulokset.....	32
6.2.Keskeiset tulokset.....	32

LIITTEET

Liite 1 Valokuvia Kehonhoitohuoneelta	
Liite 2 Lainsäädäntö	
Liite 3 Eettiset ohjeet	
Liite 4 Henkilökohtainen SWOT	
Liite 5 Työhyvinvointisuunnitelma, malli	
Liite 6 Kehonhoitohuoneen SWOT	
Liite 7 Hieronta-asiakkaan esitietolomake	
Liite 8 Hieronnan toteutus -lomake	
Liite 9 Lahjakorttien seurantalomake	
Liite 10 Asiakkuuksien seurantalomake	

Johdanto

Tämän laatukäsikirjan tarkoituksena on esitellä Kehonhoitohuoneen laadunhallintajärjestelmä. Kehonhoitohuone on kuopiolainen hierontapalveluja tuottava yritys, jonka toiminnasta vastaa yksityinen ammatinharjoittaja Marjaana Oksman. Laatukäsikirjan laatimisen lähtökohtana on ollut laatutyön juurruttaminen yrityksen rutiineihin jo yritystoiminnan ensiaskeleista lähtien. Tavoitteena on esitellä Kehonhoitohuoneen toiminnan sisältö kokonaisuudessaan mahdollisimman käytännönläheisesti.

Laatukäsikirja perustuu EFQM Excellence 2010 laatupalkintomalliin ja sen näkemyksiin erinomaisen yrityksen osa-alueista. EFQM-malli soveltuu työkaluksi kaikille yrityksille niiden koosta tai toimialasta riippumatta ja sitä voi muokata omiin käyttötarkoituksiin soveltuvaksi. EFQM-mallissa on yhdeksän arviointialuetta, jotka antavat raamit laatukäsikirjalle. Tässä laatukäsikirjassa on mallin arviointialueet johtajuus ja henkilöstö yhdistetty itsensä johtamisen kohdaksi, koska Kehonhoitohuoneen yrittäjä toimii yksin. Muut arviointialueet ovat strategia, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, tuotteet ja palvelut sekä tulosten osalta asiakastulokset, keskeiset tulokset, henkilöstötulokset ja yhteiskunnalliset tulokset. Tässä laatukäsikirjassa on mukana asiakastulokset sekä keskeiset tulokset.

Laatukäsikirjan johtolankana ovat Kehonhoitohuoneen missio ja visio, sekä toimintaa ohjaavat arvot. Missio kertoo Kehonhoitohuoneen olemassaolon tarkoituksen. Visio on ilmaisu tulevaisuuden tahtotilasta. Arvot ovat asioita, joiden mukaan yrityksessä toimitaan.

1 Perustiedot

Kehonhoitohuone on perustettu vuonna 2007 ja se on toiminut alusta lähtien Kuopiossa osoitteessa Linnanpellonkatu 9. Yrityksen päätoimiala on klassinen hieronta. Kehonhoitohuone on toimintansa alusta lukien ollut yksityisen ammatinharjoittajan omistuksessa. Kehonhoitohuoneen toiminta siirtyi 1.9.2012 lukien uuden yrittäjän vastuulle. Toiminta jatkuu edelleen samoin periaattein, joten yrittäjä vastaa itsenäisesti sekä Kehonhoitohuoneen toimintaan että talouteen liittyvistä asioista.

Kehonhoitohuone sijaitsee Linnanpellon kaupunginosassa noin kahden kilometrin päässä Kuopion torilta. Lähellä sijaitsevia muita asuinalueita ovat Männistö, Itkonniemi sekä vielä osittain rakenteilla oleva Pappilanmäki. Alueelle kulkevat Kuopion Liikenteen linja-autovuorot 5, 10 (koulupäivisin) sekä 23. Toimipaikan läheisyydessä on Männistön ostoskeskus, jonka palveluja ovat mm. ruokakauppa, apteekki, kukkakauppa, kioski, kampaamo sekä kaksi ruokaravintolaa. Lähellä sijaitsee myös kahvila, kaksi koulua ja päiväkotia. Alueella toimii Kehonhoitohuoneen lisäksi neljä hierojayrittäjää, joista osa tarjoaa klassisen hieronnan lisäksi mm. hermoratahierontaa, kasvo- ja jalkahoitoja sekä vyöhyketerapiaa. Tällä hetkellä Linnanpelto-Männistö-Itkonniemi alueella asuu noin 5100 asukasta ja Pappilanmäen valmistuttua asukasmäärä tulee kasvamaan 500–600:lla. Alueen ikärakenne on hieman vanhempi kuin Kuopiossa (noin 40 v.) keskimäärin. Lapsiperheitä alueen asukkaista on noin viidesosa.

Kehonhoitohuone on kaksikerroksisen talon kivijalassa (kuva kansilehdessä). Naapurissa on tietotekniikan alan yrittäjä ja yläkerta on asuinkäytössä. Ulko-oven edessä on kaksi autopaikkaa. Talven pakkasten varalle löytyy pistoke talon ulkoseinästä asiakkaiden auton lämmitystä varten. Sisäänkäynti on katutasossa, mutta tuulikaapissa on yksi porras. Liikuntarajoitteisia asiakkaita avustaa yrittäjä itse tarvittaessa. Sisäänkäynti onnistuu manuaalisella pyörätuolilla. Toimitilat ovat suuruudeltaan noin 30 neliötä. Tuulikaapista asiakas astuu nk. toimiston puolelle, jossa on pieni toimistopöytä ja sen ympärillä kaksi tuolia sekä lukittava arkistointikaappi. Myös nojatuoli ja lukemista löytyy vuoroaan odottavalle asiakkaalle. Hoitotila on erotettu verhoilla toimistosta. Hoitotilassa on sähkökäyttöinen hierontapöytä ja vesipiste sekä liinavaate- ja tarvikekaappina vanha piironki (valokuvia, liite1). Hieronnan esihoitona käytetään tarvittaessa lämpöhoitoa, jota varten on yksi lämpöhaudekattila sekä lämpöpakkaus. Kehonhoitohuoneen toiminnan painopisteenä on tarvelähtöinen ja tavoitteellinen klassinen hieronta. Palveluihin kuuluu myös terveysneuvonta eli

asiakkaan ohjaaminen itsehoidossa, kuten lihaskunnon vahvistamisessa tai venyttelyssä. Tulevaisuudessa palvelutarjonta kasvaa jalkojenhoidolla.

Kehonhoituhuoneen aukioloajat joustavat tarpeen ja tilanteen mukaan. Arki-illoille on aikoja tarjolla viikoittain, pääsääntöisesti työajat ovat klo 10–18/19 ja toisinaan aikoja saa myös lauantaille. Käytössä on sähköinen ajanvarausjärjestelmä, joten asiakas voi varata itse ajan netissä haluamanaan ajankohtana. Kehonhoituhuoneella on nettisivut sekä profiili Facebookissa. Kehonhoituhuoneen yrittäjä on Koulutettujen hierojien liiton (ry) jäsen.

1.1 Kehonhoituhuoneen missio, visio ja arvot

Missio

- Kehonhoituhuone tuottaa asiakkailleen toimintakykyä edistäviä klassisen hieronnan palveluita. Kehonhoituhuone kannustaa asiakkaitaan edistämään omaa hyvinvointiaan toteuttamalla terveysneuvontaa asiakaslähtöisesti ja asiakasta motivoiden. Kehonhoituhuone hoitaa asiakkaitaan kiireettömästi ja yksilöllisesti rauhallisessa ympäristössä.

Visio

- Kehonhoituhuone on taloudellisesti menestyvä hierontapalveluja ja jalkojenhoitoa tarjoava yritys.
- Kehonhoituhuoneen asiakkaat ovat tyytyväisiä, koska he kokevat saavansa apua ongelmiinsa. Tämän vuoksi he haluavat tulla palveltavaksi uudestaan sekä kertoa hyvistä kokemuksistaan muillekin.
- Kehonhoituhuone käyttää sosiaalista mediaa monipuolisesti hyödyksi markkinoinnissa ja tiedottamisessa. Toiminta on laadukasta ja asiakaslähtöistä.
- Kehonhoituhuone kehittää toimintatapojaan keräämällä aktiivisesti palautetta, seuraamalla alan kehitystä sekä päivittämällä osaamistaan säännöllisesti. Yrityksessä on halukkuutta sekä valmiuksia auttaa asiakkaita löytämään omat voimavaransa ylläpitääkseen ja lisätäkseen omaa toimintakykyään.

Arvot

- Yksilöllisyys
- Luottamuksellisuus
- Uuden tiedon etsiminen
- Tavoitteellisuus

1.2 Asiakkaat

Kehonhoitohuoneen asiakaskunta koostuu pääasiassa työikäisistä ihmisistä eli aikuisista miehistä ja naisista, muita asiakasryhmiä ovat eläkeläiset ja opiskelijat. Asiakasrekisteriä pidetään jokaisesta asiakkaasta. Kehonhoitohuoneen asiakkaat on segmentoitu seuraavasti:

- **NHS-** eli niskahartiasseudun ongelmista kärsivät asiakkaat, joita ovat miehet sekä naiset ja joiden oireet ovat työperäisiä ja johtuvat siitä, ettei asiakas itse ole osannut/saanut aikaiseksi huolehtia omasta lihashuollostaan. Myös stressi tai jännittyneisyys aiheuttaa tälle asiakasryhmälle niskahartiasseudun ongelmia. Hierontaan tulon syynä on yleisimmin kipu. He hyötyvät hierontasarjoista sekä terveysneuvonnasta ja saattavat tarvita kannustusta alkaakseen huolehtia itsestään. Tämä ryhmä on yleisin.
- **Rentoutujat** hakevat hieronnasta ja erilaisista hoidoista hyvää mieltä ja oloa itselleen. Heillä ei välttämättä ole merkittäviä ongelmia tai särkyjä lihaksissaan, ja vaikka olisikin, he haluavat heittäytyä vain täysin hoidettavaksi ilman paineita siitä, että nyt pitäisi aloittaa uusi liikuntaharrastus tai aktiivinen itsehoito. He nauttivat erityisesti kuumakivihieronnasta ja pitkästä kokohieronnasta.
- **Aktiivit** tulevat hierojalle, koska heidän lihakset ovat jumissa runsaasta liikunnasta johtuen ja he tarvitsevat säännöllisesti muutaman kerran hierontasarjan palautuakseen. Toisena vaihtoehtona on se, että he käyvät hierojalla säännöllisesti ennaltaehkäisevässä mielessä huollattamassa lihaksiaan. Aktiivit osaavat venytellä, mutta he tarvitsevat siihen kuitenkin muistutusta sekä kannustusta.

Edellisten asiakasryhmien ikähaitari on noin 22 – 63 v, eli pääasiassa he ovat työikäisiä.

- **Opiskelijat/eläkeläiset** tarvitsevat hierontaa samoista syistä kun muutkin asiakasryhmät. Tämän ryhmän ostokäyttäytyminen poikkeaa kuitenkin muista ryhmistä siinä että he, ehkä taloudellisista syistä johtuen, käyvät hierojalla satunnaisesti ja sitoutuvat harvemmin sarjahoitoihin.

1.3 Lait ja etiikka

Koulutettu hieroja on lain mukaan terveydenhuollon ammattihenkilö. Kehonhoitohuoneen toimintaa ohjaavat useat lait (lainsäädännön merkitys hierojan työn kannalta, liite 2). Valtakunnallinen terveydenhuollon ammattihenkilöiden ohjaus ja valvonta kuuluu sosiaali- ja terveysalan valvontavirastolle, Valviralle. Alueellisesta ohjauksesta ja valvonnasta huolehtii aluehallintavirasto, jonka tehtäviin kuuluvat myös

kanteluiden käsittelyminen. Valvira pitää terveydenhuollon ammattihenkilöiden keskusrekisteriä lain mukaisten valvontatehtävien hoitamiseksi. Lisäksi on olemassa julkinen tietopalvelu JulkiTerhikki, josta ammattihenkilön perustiedot, kuten nimen, rekisteröintinumeron ja ammattipätevyyden, sekä mahdolliset rajoitukset voi saada joko nimen tai rekisteröintinumeron perusteella.

Koulutettu hieroja toimii ammattilaisena terveysalalla kuntoutuksen osa-alueella, joten sosiaali- ja terveysalan eettiset ohjeet kuuluvat toiminnan peruslähtökohtiin. Koulutettujen hierojien liitto on hierojien oma etujärjestö ja se on laatinut omat eettiset ohjeensa hierojille. Kehonhoituhuone toimii etiikan periaatteiden mukaisesti (eettiset ohjeet, liite 3).

2 Itsensä johtaminen

Kehonhoitohuoneen yrittäjä vastaa itsenäisesti yrityksen toiminnasta sekä päätöksenteosta. Yrittäjä johtaa itseään ja tavoittelee hyvän itsetuntemuksen keinoin taitoa toimia oikein ja tehdä tärkeitä päätöksiä niin asiakkaiden, itsensä kuin yrityksenkin eduksi. Itsetuntemus on taitoa ja halukkuutta hallita omia tunteitaan, tunnistaa omia rajojaan sekä analysoida ja parantaa omaa toimintaansa. Tämä pätee sekä siviili- että työelämässä. Kokonaisvaltainen itsensä johtaminen on oman fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, henkisen ja ammatillisen kunnon huomioimista ja tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvä kunto kaikilla osa-alueilla. Osa-alueiden kehittäminen vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin.

Henkilökohtaisen SWOT-analyysin avulla on mahdollista kartoittaa omaa tilannettaan kaikkien osa-alueiden näkökulmista (runko sekä vinkkejä kunkin osa-alueen kohdalla mietittävistä asioista liitteenä, liite 4).

SWOT-analyysin pohjalta laaditaan tavoitteet sekä keinot niiden toteuttamiseksi aikatauluineen. Nämä asiat kootaan työhyvinvointisuunnitelmaan, joka on kooste keskeisistä työhyvinvointia lisäävistä asioista. Suunnitelma sisältää seurannan ja arvioinnin. Työhyvinvointisuunnitelma päivitetään kerran vuodessa. Työhyvinvointisuunnitelmasta malli liitteenä (liite 5).

LAATUKRITEERI	NÄIN TOIMITAAN	MITTARI
Yrittäjä tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa	SWOT-analyysi	Vahvuudet ja kehittämisalueet siirretty työhyvinvointisuunnitelmaan
Itsensä johtaminen on tavoitteellista	Tavoitteet asetetaan SWOT:n pohjalta	Tavoitteet siirretty työhyvinvointisuunnitelmaan aikatauluineen, toteutuksen seuranta
Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista	Eri osa-alueet (fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen) huomioidaan SWOT-analyysissä ja tavoitteiden asettelussa	Tavoitteet siirretty työhyvinvointisuunnitelmaan eri osa-alueittain

3 Strategia

Kehonhoitohuoneen toimintaperiaatteiden sekä strategian keskeisimpänä tavoitteena on taata yrityksen toiminta panostamalla asiakaslähtöisyyteen, turvallisuuteen sekä laadun kehittämiseen. Tämä edellyttää toimintaympäristön vaatimusten sekä sidosryhmien tarpeiden ymmärtämistä sekä yrityksen oman nykytilan arviointia. Kehonhoitohuone on tehnyt SWOT-analyysin strategisten tavoitteiden suunnittelun perustaksi (liite 6).

Strategia on laadittu tasapainotetun tuloskortin (Balanced scorecard, BSC) neljään näkökulmaan perustuen. Nämä näkökulmat ovat talous-, asiakas-, prosessi-, oppiminen ja kasvu.

Jokaiselle näkökulmalle on kiteytetty oma kriittinen menestystekijänsä, eli asia, missä täytyy onnistua, jotta suunta olisi oikea. Kehonhoitohuone on vasta elinkaarensa alussa, joten strategisissa tavoitteissa painottuu vahvasti kasvu ja kehittäminen.

Näkökulma: Talous			
Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Toimenpiteet	Mittari
Toimintaympäristön ymmärtäminen	Yhteiskunnallisten (taloudellisten ja poliittisten) asioiden seuraaminen	Ennakointi, kilpailijakartoitus, kumppanuuksien luominen, alan kehityksen seuraaminen, lainsäädäntö	Hintojen kehitys, uusien palvelujen/tuotteiden määrä Uusien palvelujen/tuotteiden menekki
Kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen	Kilpailijoiden toiminnan ymmärtäminen Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen	Kustannusten minimointi, kumppanuuksien luominen, laatukäsikirjan laatiminen	Liikevaihto nouseva kk/vuositasolla, työtuntien määrä tavoitetasolla, kumppanien määrä
Kustannustehokas toiminta	Kirjanpidon pitäminen ajan	Ennakoiva toiminta,	Tilinpääöstiedot vuosittain, liikevaihto

	tasalla ja keskeisimpien periaatteiden ymmärtäminen	suunnitelmallisuus (investoinnit, lomat), kilpailukykyinen hinnoittelu, hukka-ajat, peruutukset	kk-tasolla
Toiminnan säilyminen/jatkuminen	Riskienhallinta	Vakuutukset: YEL, potilasvahinkolaki, yrittäjän tapaturmalaki, virustorjunta, palovaroitin ja sammutuspeitto	Vakuutusten, virustorjunnan ylläpito/päivittäminen Vastuuvakuutuksen ottaminen 31.5.2013 mennessä Työterveyshuollon järjestäminen 31.12.2013 mennessä

Näkökulma: Asiakas			
Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Toimenpiteet	Mittari
Asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin perustuva toimintatapa	Asiakkaiden kuuntelu, vuorovaikutus Osaamisen ylläpitäminen/tietojen päivittäminen	Yksilöllisyys, luovuuden käyttäminen, tavoitteista sopiminen asiakkaan kanssa	Hieronnan vaikuttavuusarviointi asiakaspalautteen pyytäminen, asiakasuskollisuus (seuranta)
Asiakkaalle turvallinen ympäristö sekä palvelut	Turvallisuusajattelu mukana kaikessa toiminnassa	Toimitilojen siisteydestä huolehtiminen, esteettömyys, ensiaputaitojen ajan	Vahinkoihin varauduttu: palovaroitin,

	Oman osaamistason tunnistaminen, riskinoton minimointi asiakastilanteessa	tasalla pitäminen, potilasvakuutus, hieronnan ja fysikaalisten hoitojen vasta-aiheiden huomiointi, asiakkaan ohjaaminen toiselle asiantuntijalle	sammutuspeitto Tapaturmien määrän seuranta Hoidoista aiheutuneiden haittojen/ongelmien seuranta (kirjaaminen)
Asiakkaan toimintakykyä ja hyvinvointia edistävät, laadukkaat palvelut	Osaamisen ylläpitäminen, jatkuva parantaminen	Asiakkaan fyysisen ja psykososiaalisen toimintakyvyn huomioiminen	Asiakaspalaute Koulutuspäivien määrä
Asiakassuhteiden säilyttäminen	Tehokas, laadukas työtap	Hierontasarjat (alennus 5. tai 10. kerran jälkeen) ja niiden hyödyntämiseen kannustaminen, sähköpostin seuraaminen, puhelinajan määrittelemine ja viesteihin vastaaminen, vakioasiakkaiden muistaminen/palkitseminen	Asiakkaiden määrä/vakioasiakkaiden määrä (ensimmäisen toimintavuoden jälkeen)
Uusien asiakkaiden hankkiminen	Erottuminen joukosta	Verkkoviestintä (facebook jäsenmäärän kasvattaminen), markkinointi, yksilölliset lahjakortit, selkeät nettisivut, puhelinajan määrittelemine ja	Uusien asiakkaiden lkm/kk Facebook jäsenmäärän seuranta

		viesteihin vastaaminen, sähköpostin lukeminen	
--	--	--	--

Näkökulma: Prosessi			
Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Toimenpiteet	Mittari
Palvelujen helppo saavutettavuus	Sähköisten palvelujen ylläpito/kehittäminen	Nettiajanvaraus, facebookin ja www-sivujen ylläpitäminen	Tilastot sähköisten palvelujen käyttämisestä
Palveluprosessin tehokkuus	Ajanhallinta	Työvuorosunnittelu, omien menojen huomioiminen ajoissa	Asiakaspalaute
Hierontaprosessin tehokkuus	Hierontaprosessin vaiheiden noudattaminen	Prosessin vaiheiden kirjaaminen	Asiakaspalaute, hieronnan vaikuttavuus, tutkimukset, testit

Näkökulma: Oppiminen ja kasvu			
Strateginen tavoite	Kriittinen menestystekijä	Toimenpiteet	Mittari
Osaamisen ja vaatimusten välinen tasapaino	Itsetuntemus, työhyvinvointia edistävä ajattelu	Vapaa-ajan kunnioittaminen, hierontasopimus kumppanin kanssa	Oma näkemys työhyvinvoinnista, sairauspoissaolot, hieronnan vaihdot (sovittu 2xkk)
Ammattitaidon ylläpitäminen ja osaamisen kehittäminen	Priorisointi; ajan ja rahoituksen järjestäminen (täydennyskoulutukset, opintopäivät)	Täydennyskoulutukset, opintopäivät, jalkojenhoidon ammattitutkinnon suorittaminen	Itsearviointi, oppimisen merkitys omalle työlle/asiakkaalle, asiakaspalaute, koulutuspäivien

			määrä
Omasta turvallisuudesta huolehtiminen	Lainsäädännön ja ammattietiikan noudattaminen	<p>Asiallinen käyttäytyminen</p> <p>Asiakkaan asiattomasta käytöksestä huomauttaminen</p> <p>Hieronnan vasta-aiheiden huolellinen selvittäminen (tarttuvat taudit)</p>	<p>Asiakkaan käytöksestä johtuvat keskeytykset</p> <p>Uhkaavat tilanteet, kirjaaminen ja analysoiminen jälkeinpäin</p>

4 Kumppanuudet ja resurssit

Keskeisimpänä Kehonhoitohuoneen sidosryhmään kuuluvat:

- S. Pitkänen kiinteistöyhtymä, vuokranantaja, vastuulla on myös huolehtia toimitilojen edustan turvallisuudesta (hiekoitukset, lumenluonnit)
- R. Vehviläinen, kirjanpitäjä, kirjanpito on ulkoistettu kokonaisuudessaan
- N. Tanskanen, nettisivujen päivittäminen, yrittäjä tuottaa materiaalin, jonka Tanskanen siirtää Internetiin
- Tarpal Oy, pesuaineet sekä hierontaan liittyvät tarvikkeet
- Viikkosavo Oy, markkinointi
- Terveyskeskus, omalääkärijärjestelmä

Kumppanit:

- Klassista hierontaa tarjoavat yritykset Hermokimppu (yrittäjänä koulutettu hieroja Mari Tissari) ja Klassimo (yrittäjänä koulutettu hieroja Simo Mäkelä), joiden kanssa vaihdetaan hierontaa (Tissari) sekä toimitaan sijaisena esimerkiksi sairastumistapauksessa tai muuten tarvittaessa. Asiakkaita ohjataan toiselle hierojalle myös tilanteissa, jossa asiakkaan toivoma palvelu ei kuulu Kehonhoitohuoneen valikoimaan (esimerkiksi kotikäynnit). Hyötyinä on oman työhyvinvoinnin lisääntyminen ja lihaskireyksen ennaltaehkäisy (hierontaojien vaihto), uusien asiakaskontaktien muodostuminen sekä asiakaslähtöisen toimintatavan toteuttaminen.
- Asiakas ohjataan tarvittaessa toiselle asiantuntijalle, kuten fysioterapeutille, jalkaterapeutille tai osteopaatille. Sopimuksia yhteistyöstä näiden alojen toimijoiden kanssa ei ole vielä tehty.
- Yhteistyöverkoston perustamista joidenkin Kuopiossa toimivien hierojien sekä esimerkiksi Savon ammatti- ja aikuisopiston hierojaopiskelijoiden sekä -opettajien kanssa on ollut alustavasti keskustelussa. Ajatuksena on ollut ns. opintopiirin pitämistä säännöllisesti sekä vierailevien luennoitsijoiden kutsumista toisinaan mukaan. Koulutettujen Hierojien Liitto ry tukee tämäntyyppistä toimintaa taloudellisesti.

4.1 Talouden hallinta

Kehonhoitohuoneen yrittäjä on yksityinen ammatinharjoittaja, joka siten vastaa yksin kaikista yrityksen talouteen liittyvistä asioista. Taloushallintoa hoidetaan kirjanpitolain edellyttämällä tavalla. Talouden hallinta perustuu asetettuihin tulostavoitteisiin sekä kuukausittaisen tuloksen seurantaan. Vuositasolla taloustilannetta seurataan liikevaihdon ja tuloksen kautta. Ennakkoverot määräytyvät yrittäjän tekemän arvion

mukaan (aloittava yrittäjä) ja jatkossa edellisen vuoden tuloksen mukaan, joten välitilinpäätöksiä tehdään kahdesti vuodessa tilanteen tarkistamiseksi. Investoinnit suunnitellaan ennalta taloudellinen tilanne huomioiden ja sen kehittymistä ennakoiden. Kehonhoitohuoneen lähivuosien investoinnit tulevat tapahtumaan vuosien 2013 – 2015 aikana ja koskevat jalkojenhoidon hoitotarvikkeita.

LAATUKRITEERI	NÄIN TOIMITAAN	MITTARI
Talous on hallinnassa ja tasapainossa	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet asetetaan kuukausitasolle • Tuloja ja menoja seurataan kuukausittain • Muuttuvat kulut pidetään mahdollisimman pieninä • Investoinnit toteutetaan omalla pääomalla • Laskut maksetaan viimeistään eräpäivänä • Ennakoverojen määrä optimaalinen 	Yrityksen liikevaihto kk-tasolla Yrityksen liikevaihto vuositasolla Välitilinpäätös 2xvuodessa

4.2 Toimitilat, teknologia ja tieto

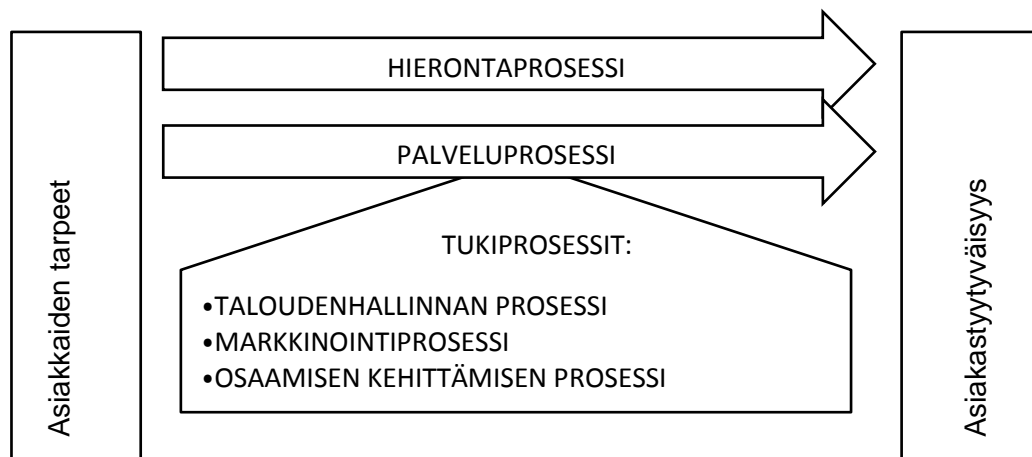
Kehonhoitohuoneen käyttämät laitteet ovat hankittu mahdollisimman pitkälti kestävän kehityksen periaatteen mukaisesti. Tietokone, matkapuhelin, hierontapöytä, kuumakivi- ja lämpökattila sekä kaikki kalusteet on ostettu käytettyinä. Periaatteena on, että laitteet käytetään niiden elinkaaren loppuun asti ja sen päättyessä ne toimitetaan kierrätykseen. Taloyhtiössä ei ole erillistä biojäteastiaa, joten biojätteen kierrättäminen ei ole mahdollista. Biojätettä tulee hyvin vähän.

Kehonhoitohuoneella on kannettava tietokone, jossa on Internet-yhteys nettitikun 3G kautta. Tietokone on välttämätön työkalu, koska sähköistä ajanvarausjärjestelmää käytetään yrityksen internetsivujen kautta. Ajanvarausjärjestelmä on selainpohjainen ja Kehonhoitohuoneella on siihen käyttöoikeus, ei koodausoikeutta. Tämä tarkoittaa sitä, ettei ajanvarausjärjestelmään saa tehdä rakenteellisia muutoksia. Asiakasrekisteri on manuaalinen, rekisterin pitämistä varten käytössä on lomakkeet ”hieronta-asiakkaan esitietolomake” (liite 7) sekä ”hieronnän toteutus” (liite 8).

LAATUKRITEERIT	NÄIN TOIMITAAN	MITTARI
Laitteiden hankinta, käyttäminen ja hävittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Lämpöhaudekattilan virtajohdot sekä tietokoneen ja matkapuhelimen laturit irrotetaan pistorasiasta käytön jälkeen • Valot sekä radio sammutetaan tiloista poistuttua • Koneet ja laitteet huolletaan tarvittaessa 	Sähkönkulutuksen seuraaminen (sähkölasku)
Toimitilat ovat turvalliset	<ul style="list-style-type: none"> • Huolehditaan esteettömän liikkumisen mahdollistamisesta pitämällä kulkureitit siisteinä • Lattiapinnat pyyhitään pesuaineella hierontapöydän ympäriltä 1xvrk • Toimitiloissa palovaroitin ja sammutuspeitto 	Asiakaspalaute
Jätteet kierrätetään	<ul style="list-style-type: none"> • Lajitellaan paristot, metallit ja paperit, loput sekajätteisiin 	Palovaroittimen pariston vaihto vuosittain (11.2.)
Tietoturvasta huolehditaan	<ul style="list-style-type: none"> • Tietokoneen ja sähköpostin salasana on vain yrittäjän tiedossa • Intranetin salasana on yrittäjän ja N. Tanskasen tiedossa • Tietokoneessa on virustorjuntaohjelma • Asiakasrekisterilomakkeet säilytetään lukollisessa kaapissa • Asiakkaiden tietoja käytetään vain tarvittaessa • Asiakkaiden tietoja ei luovuteta ulkopuoliselle ilman ao:n lupaa 	Virustorjuntaohjelman päivittäminen vuosittain

5 Prosessit, tuotteet ja palvelut

Kehonhoitohuoneen toiminnan ja strategian toteuttamisen kannalta keskeisimmät prosessit eli ydinprosessit ovat hierontaprosessi ja palveluprosessi. Molempien ydinprosessien asiakkaita ovat Kehonhoitohuoneen asiakkaat, joilla on omat tarpeet sekä odotukset palvelua kohtaan. Asiakkaat osallistuvat näihin molempiin prosesseihin vuorovaikutuksessa Kehonhoitohuoneen yrittäjän kanssa. Tukiprosesseja ovat taloushallinnan prosessi, markkinointiprosessi sekä osaamisen kehittämisen prosessi. Tukiprosessien tehtävänä on luoda edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Kaikkien prosessien omistaja eli vastuhenkilö on Kehonhoitohuoneen yrittäjä.

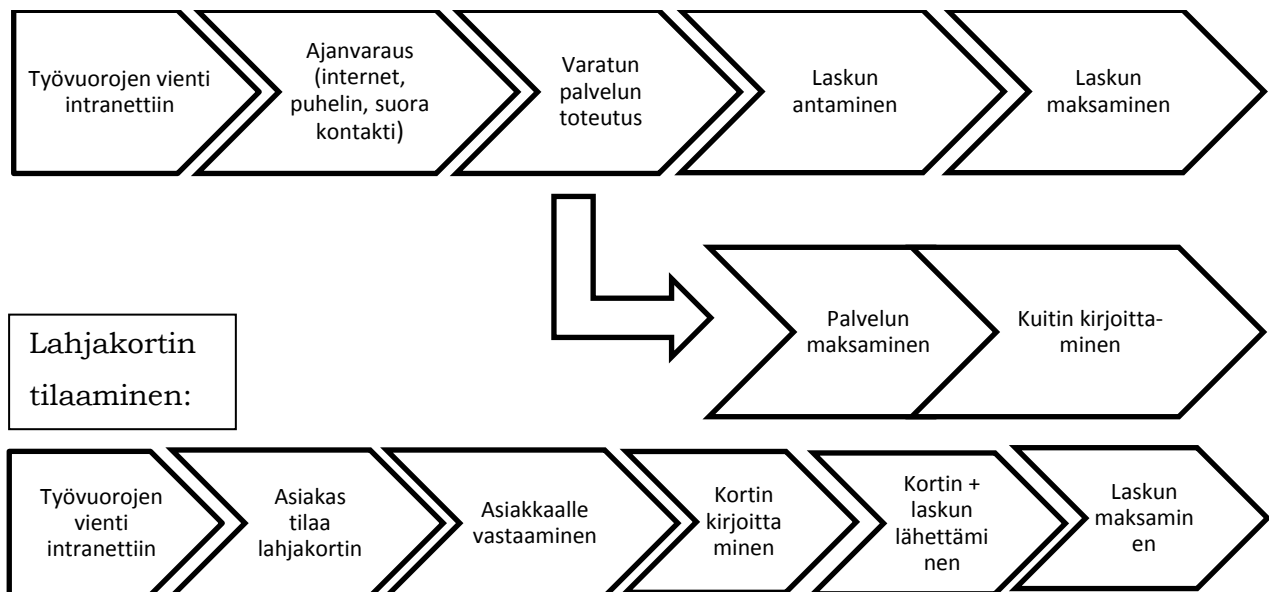


5.1 Prosessikuvaukset

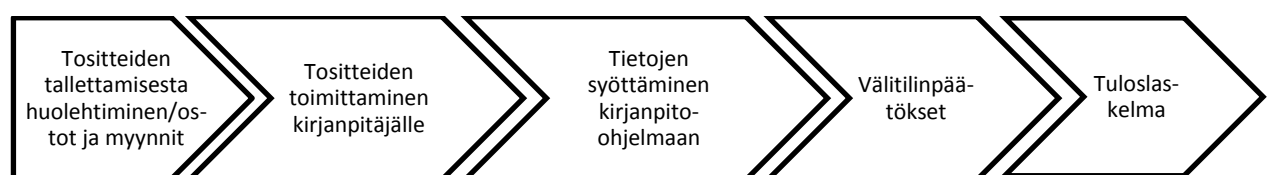
Hierontaprosessin tehtävä on tuottaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa ja varaamansa hierontapalvelu. Prosessi alkaa asiakkaan toimintakyvyn arvioinnista ja päättyy dokumentointiin eli kirjaamiseen. Prosessille on ominaista, että vaiheet menevät limittäin ja että välillä palataan prosessin edellisiin vaiheisiin. Prosessin tehokkuutta mittaavia välineitä ovat asiakastytyväisyyskysely, välitön palaute, asiakasrekisterilomakkeet, yrittäjän itsearviointi.



Palveluprosessin tehtävä on pitää asiakkaasta huolta se aika, minkä hän asioi Kehonhoituhuoneella. Tavoitteena on palveluun tyytyväinen asiakas. Asiointi tapahtuu useimmiten henkilökohtaisesti asiakkaan varattua hieronta-ajan, mutta se voi olla myös asiointia sähköpostin tai puhelimen välityksellä tilanteessa, jossa asiakas haluaa tilata lahjakortin. Palveluprosessi alkaa työvuorojen viennillä Kehonhoituhuoneen intranettiin, joka avaa asiakkaalle mahdollisuuden tehdä ajanvarauksen sähköisesti. Prosessi päättyy palvelun maksusuoritukseen.



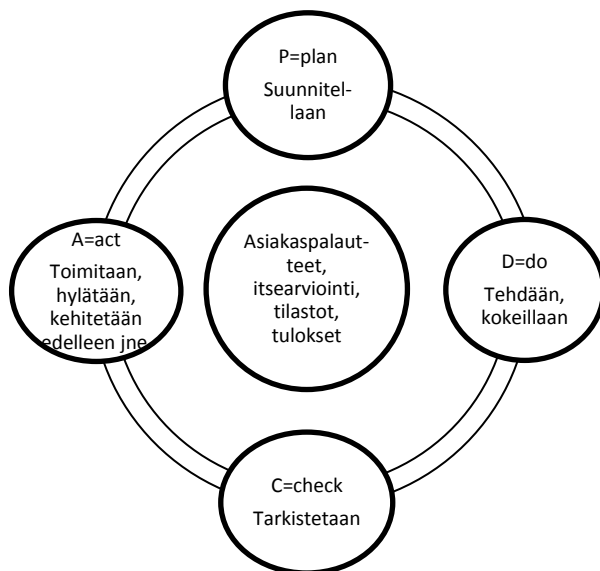
Taloudenhallinnan prosessin tehtävä on huolehtia talouteen liittyvistä toimenpiteistä kirjanpitolain mukaisesti. Taloudenhallintaan kuuluu sekä päivittäisiä toimintoja että kuukausittain tai vuosittain tehtäviä asioita. Prosessissa syntyy yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä talouteen liittyviä raportteja, joiden perusteella yrittäjän on mahdollista suunnitella tulevaa toimintaansa ja tehdä ratkaisevia päätöksiä. Välitilinpäätös tehdään kahdesti vuodessa, jotta yrittäjä voi tarkistaa ennakkoerotuksen määrän oikeellisuuden. Prosessin tavoitteina on kassanhallinta eli menojen ja tulojen kirjaaminen ja sitä kautta maksuvalmiuden turvaaminen. Kehonhoituhuoneen taloudenhallinta perustuu kirjanpitoon liittyviin toimintoihin. Tositteet menoista ja tuloista kerätään kuukausittain ja talletetaan ATK-pohjaiseen kirjanpito-ohjelmaan, näistä tiedoista koostuu tilikauden eli kalenterivuoden liikevaihto ja tulos. Prosessi alkaa tositteiden toimittamisesta kirjanpitäjälle kuukausittain ja päättyy tuloslaskelmaan.



Markkinointiprosessi on jatkuvasti käynnissä oleva ja tärkeä osa jokapäiväistä työtä. Koska Kehonhoituhuoneen toiminta on vielä alkuvaiheessa, markkinoinnin tavoitteina on yrityksen tunnettavuuden lisääntyminen ja asiakkaiden määrän kasvu, mutta myös asiakassuhteiden ylläpitäminen. Tavoitteena on toimia mahdollisimman kustannustehokkaasti. Markkinoinnin toimivuutta mitataan tekemällä itsearviointia ja seuranta markkinoinnille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta.



Osaamisen kehittämisen prosessi vie yritystä eteenpäin. Tämä tapahtuu yrittäjän halulla, valmiuksilla ja asenteella oppia uutta ja käyttää oppimaansa ensisijaisesti asiakkaiden hyväksi. Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen ja jopa niiden ylittäminen on aina myös yritykselle eduksi. Prosessiin kuuluu olennaisena osana toiminnan jatkuva parantaminen (PDCA-ympyrä) vähitellen ja niin, että opitut sekä hyväksi havaitut asiat juurrutetaan osaksi yrityksen toimintaa. Itsearviointi, palautteen kerääminen, tilastointitiedot pitävät prosessin liikkeessä sekä mittaavat sen tehokkuutta.



Osaamisen kehittämisen prosessi on yrityksen toimintatapa, jota sovelletaan pyrittäessä saavuttamaan sekä vuosien päähän ajoittuvia tavoitteita että toteuttamaan jokapäiväisiä, pieniä mutta tärkeitä, askeleita.

5.2 Prosessien laatutekijät ja mittaaminen

HIERONTAPROSESSIN LAATUTEKIJÄT:

TOIMINTAKYVYN ARVIOINTI:	LAATUKRITEERIT	MITTARI
HAASTATTELU	<ul style="list-style-type: none"> • Haastattelussa käytetään apuna valmista lomaketta • Kysytään hoitoon tulon syy, oireet ja niiden kesto, toiveet hierontaa kohtaan • Kysytään, onko asiakas käynyt lääkärissä/onko muuten hoidettu • Kipupiiirros ja kipujana • Selvitetään hieronnan kontraindikaatiot 	Asiakaslomake ja kirjaaminen
HAVAINNOINTI	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkitaan ryhti • Tutkitaan liikeradat (tarvittaessa, ongelma-alueelta) • Iho ja sen muutokset, turvotus, puolierot • Tutkitaan lihaskireydet (tarvittaessa, ongelma-alueelta) • Asiakasta informoidaan tutkimuksen ajan: mitä tutkitaan, miksi tutkitaan ja millaisia havaintoja tehdään 	Asiakaspalaute; onko tutkittu, onko informoitu Asiakaslomake ja kirjaaminen
PALPAATIO	<ul style="list-style-type: none"> • Suoritetaan alustavasti tutkimisen yhteydessä • Suoritetaan perusteellisemmin hieronnan yhteydessä • Asiakkaan ilmoittamat kipukohdat palpoidaan, lihastonus, lihaskovettumat, ihon kunto ja lämpötila • Havainnoin perusteella löytyneet kireät lihakset palpoidaan • Asiakasta informoidaan palpoinnin tuloksista • Asiakasta informoidaan mahdollisista poikkeavista muutoksista kudoksissa tai 	Asiakaspalaute; onko kipukohdat löydetty Asiakaslomake; onko kipukohdat/palpaatiolöydökset merkitty asiakaslomakkeisiin Asiakaspalaute; onko informoitu

	iholla	
--	--------	--

HIERONNAN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS:	LAATUKRITEERIT	MITTARI
HOITOSUUNNITELMAN LAATIMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • Hoitosuunnitelma laaditaan yhteistyössä asiakkaan kanssa • Hoitosuunnitelma perustuu tutkimisessa esiin tulleisiin tietoihin • Hoitosuunnitelmassa mainitaan selkeästi tavoite/tavoitteet • Tavoitteet kuvataan toimintakyvyn muutoksina, asiakkaan tilana tai toimintana • Menetelmät, joilla tavoitteisiin pyritään, kuvataan myös 	Asiakaslomake; onko hoitosuunnitelma tehty ja kuvattu
HIERONNAN TOTEUTUS	<ul style="list-style-type: none"> • Hierontaotteita käytetään tarkoituksenmukaisesti • Hierontaotteita käytetään monipuolisesti • Sivelyä käytetään sekä hieronnan alussa että lopussa, mutta myös välisivelyinä otteen vaihtuessa tai rentouttamaan voimakkaan käsittelyn välissä • Hankausotteissa käytetään pyyhettä • Hierontaotteiden suunta on laskimoverenkierron mukainen pitkissä sivelyissä raajoja hierottaessa • Otteet ovat rauhallisia rentoutusta tavoittelevassa hoidossa • Nopeatahtisia otteita käytetään kun tavoitteena stimuloida lihaksia • Väliainetta käytetään asiakkaan ihoon ja hieronnan tavoitteeseen nähden tarkoituksenmukaisesti • Väliaine on hierontaan soveltuva • Hieronnan voimakkuus on tavoitteisiin nähden sopiva • Hieronnan voimakkuuden sopivuudesta kysytään asiakkaalta • Hieronnan voimakkuus on 	Asiakaspalaute

	<p>asiakkaan kokoon, ikään ja kudoksiin nähden tarkoituksenmukainen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoidon päättymisen merkinä käytetään rauhallisia loppusivelyjä, liikkeen päättämistä ja käsien jättämistä hetkeksi paikalleen sekä mainintaa ”ole hyvä” • Asiakasta pyydetään nousemaan vasta kun hierontapöytä on laskettu alas • Asiakkaan annetaan pukeutua omassa rauhassa, hieroja poistuu hoitotilasta • Asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta juoda vettä hoidon jälkeen 	
<p>FYSIKAALISTEN HOITOJEN KÄYTTÄMINEN (lämpöpakkaus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Selvitetään mahdolliset kontraindikaatiot • Asiakasta ei jätetä hoitotilaan yksin hoidon ajaksi • Asiakkaan tuntemuksia kysytään hoidon aikana • Käytetään hoidon tavoitteen mukaisesti ja asiakkaalle perustellen 	<p>Asiakaslomake Asiakaspalaute</p>

<p>ASIAKKAAN OHJAUS JA TERVEYS-NEUVONNAN ANTAMINEN:</p>	<p>LAATUKRITEERIT</p>	<p>MITTARI</p>
<p>OHJAUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KEINOT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjauksen lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet • Ohjauksessa huomioidaan asiakkaan ikä, terveydentila sekä mahdolliset rajoitukset • Ohjaus tapahtuu selkeästi ja ymmärrettävästi, sanallisesti, näyttäen ja tarvittaessa manuaalisesti ohjaten • Asiakkaalle annetaan tarvittaessa mukaan kirjalliset ohjeet (tällä hetkellä niskan lihasten vahvistaminen, toimistotyöntekijän kuntojumppa sekä 	<p>Asiakaspalaute Asiakaslomake</p>

	<p>palpaation keskeisimmät tiedot dokumentoidaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myös muut mahdolliset havainnot dokumentoidaan • Jokaisella käyntikerralla kirjataan päivämäärä, hoidon pituus ja tarkoitus, hoidon hinta sekä mahdollisesti asiakkaan kokemuksia, muutoksia, omia havaintoja • Kirjaaminen tehdään tutkimisen aikana sekä hoidon lopussa, myös hoidon aikana tarvittaessa • Myös fysikaalinen hoito dokumentoidaan (mikä hoito/hoitoalue) • Asiakaslomakkeessa on tilaa dokumentoinnille • Teksti on asiallista ja selkeää • Asiakaslomakkeita säilytetään lukollisessa kaapissa • Yrityksen tiloissa on rekisteriseloste asianmukaisesti täytettynä • Asiakkaalla on oikeus nähdä, millaisia tietoja hänestä on kirjattu 	Asiakaslomake
--	---	---------------

HIERONTAPROSES SISSA VAIKUTTAVIA TAUSTATEKIJÖITÄ:	LAATUKRITEERIT	MITTARI
<p>ASIAKKAAN OHJAAMINEN HOITOON TULLESSA SEKÄ HOIDON AIKANA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi asiakas tervehditään kätellen sekä esittäytyen • Asiakkaalle kerrotaan, mihin hän voi jättää kengät ja ulkovaatteet • Asiakkaalle näytetään, mistä WC löytyy • Asiakasta pyydetään istumaan pöydän ääreen ja täyttämään asiakaslomake (omalta osaltaan) • Asiakkaalle kerrotaan, että lomake täytetään asiakasrekisterin pitämistä varten • Haastattelutilanteessa asiakasta kuunnellaan • Haastattelun jälkeen asiakas ohjataan hoitotilan puolelle, 	<p>Asiakaspalaute; miten asiakas on vastaanotettu ja miten häntä on ohjattu</p> <p>Itsearviointi; kokonaisuuden tarkastelua</p>

	<p>josta jatketaan havainnointia (kts. ”havainnointi”)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaalle kerrotaan, mitä vaatteita hänen tulee riisua ja näytetään paikka, jonne vaatteet voi jättää • Asiakkaan annetaan riisuutua rauhassa • Asiakasta maltetaan kuunnella hoidon aikana • Hoidon aikana keskustellaan, mikäli asiakas osoittaa siihen halukkuutta • Hiljaisuus sallitaan hoidon aikana • Asiakkaalta kysytään tunteuksia hoidon aikana tilanteen mukaan (esim. onko arkuutta, onko voimakkuus sopiva) • Asiakkaalle kerrotaan selkeästi, mikäli hänen tulee muuttaa asentoaan 	
TOIMIVA AJANVARAUSJÄRJESTELMÄ	<ul style="list-style-type: none"> • Nettiajanvarausjärjestelmä on asiakkaiden käytössä aina • Hierojan työvuorot ovat nähtävissä nettiajanvarausjärjestelmässä vähintään kolmeksi viikoksi eteenpäin • Asiakas saa sähköpostiinsa vahvistusviestin varaamastaan ajasta • Ajanvarauksen voi perua puhelimitse tai lähettämällä sähköpostia (malla@kehonhoitohuone.fi) • Sähköpostitse tai tekstiviestinä lähetettyyn perumisilmoitukseen vastataan aina, jotta asiakas saa varmistuksen peruutuksen onnistumisesta • Hieronta-ajasta voi sopia myös puhelimitse (0400 962898), puhelimeen vastataan arkisin klo 8-9 • Mikäli asiakas soittaa muuna aikana, hän voi jättää puhelinvastajaan viestin • Vastaamatta jätettyihin puheluihin (joista ei ole jätetty 	Asiakaspalaute

	<p>viestiä puhelinvastaajaan ja joista jää puhelinnumero näkyviin) reagoidaan saman päivän aikana soittamalla takaisin (yhden kerran)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hieronta-ajasta voi sopia myös esimerkiksi edellisen käynnin yhteydessä • Puhelimitse sekä paikan päällä tehdyistä varauksista saa asiakas halutessaan vahvistusviestin sähköpostiinsa • Kahden asiakkaan välillä on aina 15 minuutin tauko • Kaikissa ajanvaraustavoissa asiakasta pyydetään ilmoittamaan oma puhelinnumeronsa mahdollista yrityksen taholta tapahtuvaa perumista varten • Mikäli yritys joutuu perumaan asiakkaan ajan, siitä ilmoitetaan asiakkaalle välittömästi ja tarjotaan mahdollisuutta varata uusi aika 	
TOIMITILOJEN SOPIVUUS HIERONTAA VARTEN	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitilat sekä lähiympäristö on kuvattu edellä (kts. ”perustiedot”) 	Kuvia laatukäsikirjan liitteenä (liite 1)
TOIMITILOJEN SIISTEYS, VIIHTYISYYS JA RAUHALLISUUS SEKÄ ÄÄNIMAILMA	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitilat siivotaan perjantaisin perusteellisesti, tällöin imuroidaan, pyyhitään pölyt sekä lattiat • Toimitilat imuroidaan lisäksi 1-2 kertaa viikon aikana, tilanteen mukaan • Yleissiisteydestä pidetään huolta jatkuvasti, kaikille tavaroille on oma paikkansa, jossa niitä säilytetään • Viihtyisyyttä luodaan vanhoilla huonekaluilla, viherkasveilla, vuodenaikojen mukaisilla koristeilla • Puhelin on äänettömällä hoidon aikana • Asiakkaan hoidon aikana ei pääsääntöisesti anneta hieronta-aikoja tai myydä lahjakortteja, tarvittaessa pyydetään asiakkaalta suostumus 	Asiakaspalaute

	keskeyttää hoito hetkeksi <ul style="list-style-type: none"> • Radion pitämisestä päällä sovitaan asiakkaan kanssa, päällä olevan kanavan nimi kerrotaan ja se vaihdetaan asiakkaan pyynnöstä • CD-levyjen soittamisesta sovitaan asiakkaan kanssa • Radio/CD pidetään hiljaisella volyymilla 	
--	--	--

Palveluprosessien laatutekijät:

	LAATUKRITEERIT	MITTARI
TYÖVUOROJEN VIENTI INTRANETTIIN	<ul style="list-style-type: none"> • Työvuorot suunnitellaan vähintään kolmeksi viikoksi eteenpäin • Omat menot merkitään varatuiksi heti kun ne ovat tiedossa 	Internetsivut → nettiajanvaraus ja työvuorojen selaus Varattujen aikojen peruminen yrittäjästä johtuen
ASIAKKAAN AJANVARAUS NETIN KAUTTA	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasta avustetaan tarvittaessa nettiajanvarauksen käyttämisessä • Asiakas saa vahvistusviestin sähköpostiinsa varaamastaan ajasta ja palvelusta • Sähköpostiviestissä asiakasta informoidaan varatun ajan perumisesta (ed. päivänä klo 17 mennessä) sekä perumatta jättämisen seurauksista (hoito joudutaan veloittamaan) • Asiakkaiden välillä on aina vähintään 15 minuutin tauko 	Asiakastyytyväisyyskysely nettiajanvarausjärjestelmän toimivuudesta Välitön palaute Asiakkaiden ilmoitukset epäonnistuneista varausyrityksistä
AJANVARAUS PUHELIMITSE/PAIKAN PÄÄLLÄ	<ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjä kirjaa ajanvarauksen nettiajanvarauksen tai intranetin kautta • Asiakkaalta kysytään, haluaako hän vahvistusviestin sähköpostiin 	Asiakaspalaute; onko informoitu Perumatta jääneet ajat

	saapumisesta <ul style="list-style-type: none"> • Sähköpostitilauksen tehneelle asiakkaalle ilmoitetaan sähköpostilla kun lahjakortti on lähetetty • Mikäli lahjakortin toimitusosoite on sama kuin tilaajan osoite, lähetetään lasku lahjakortin yhteydessä • Mikäli lahjakortti lähetetään suoraan lahjan saajalle, laskutiedot lähetetään sähköpostitse • Postitse toimitettuihin lahjakortteihin lisätään aina 3 € posti- ja käsittelykuluja 	
--	--	--

Taloudenhallinnan prosessin laatutekijät:

TOSITTEIDEN TALLETTAMINEN/ OSTOT	LAATUKRITEERIT	MITTARI
	<ul style="list-style-type: none"> • Ostoista talletetaan alkuperäiset kuitit • Kuitit lajitellaan kustannuspaikkakohtaisesti (hieronta/jalkojenhoito) • Kuitit toimitetaan kirjanpitäjälle kalenterikuukausittain 	Kirjanpitäjän palaute
TOSITTEIDEN TALLETTAMINEN/ TULOT	<ul style="list-style-type: none"> • Jokaisesta käteismaksusta kirjoitetaan kuitti • Kuitit ovat juoksevasti numeroituja • Kuitissa näkyy ostaja, myyjä, Y-tunnus, palvelu, hinta, päivämäärä • Kuitista jää kopio yrittäjälle • Kopiot toimitetaan kirjanpitäjälle numerojärjestyksessä kuukausittain 	
LASKUTUS	<ul style="list-style-type: none"> • Laskulomakeessa näkyy maksaja, saaja, Y-tunnus, palvelu, määrä, päivämäärä sekä viitenumero • Laskun eräpäivä on 14 vrk laskun antamisesta/lähtettämisestä • Laskulomakkeesta jää kopio yrittäjälle seurantaa varten 	Maksujen viivästyminen; onko eräpäivä annettu

TOSITTEIDEN TALLETTAMINEN KIRJANPITO- OHJELMAAN	<ul style="list-style-type: none"> Kirjanpitäjä tallettaa tositteet kuukausittain kustannuspaikkakohtaisesti eriteltyinä 	
VÄLITILINPÄÄTÖS	<ul style="list-style-type: none"> Kirjanpitäjä toimittaa välitilinpäätöstiedot yrittäjälle 2xvuodessa 	Välitilinpäätöstiedot 6/2013 sekä 9/2013
TILINPÄÄTÖS	<ul style="list-style-type: none"> Tilinpäätös laaditaan viimeistään kahden kuukauden kuluttua tilikauden päättymisestä kirjanpitolain mukaisesti Tilikauden päättyessä käyttämättä olevien lahjakorttien arvo merkitään veloiksi 	Tilinpäätös valmis 2/2013 vuodelta 2012

Markkinointiprosessin laatutekijät:

	LAATUKRITEERIT	MITTARI
ASIAKASSEGMENTOINTI	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaat on segmentoitu iän, palvelutarpeiden perusteella Asiakkaiden toiveita ja tarpeita hierontapalveluja kohtaan pyritään ymmärtämään segmentoinnin avulla 	Segmenttien tarkistaminen ja tarvittaessa päivittäminen (asiakkuuksien seurantalomake)
MARKKINOINNIN TAVOITTEET, HINTA JA AIKATAULU	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena asiakassuhteiden ylläpitäminen, asiakasmäärän kasvu, kustannustehokkuus Yritys pyrkii osoittamaan jokapäiväisessä työssään osaamisensa, jotta hyvä maine leviäisi asiakkaiden kautta eteenpäin ja lisäisi yrityksen tunnettavuutta. 	Asiakkuuksien seurantalomake
MARKKINOINTIKAN AVAN VALINTA + MARKKINOINTI	<ul style="list-style-type: none"> Internetsivut, jotka ovat informatiiviset ja ajan tasalla. Suoramarkkinointi Suhteiden luominen Facebook-profiilin ylläpitäminen Paikallislehdet 	Markkinoinnin hinta (tilinpts)

MARKKINOINNIN SEURANTA	<ul style="list-style-type: none"> Tavoitteena markkinointikulujen kattaminen, asiakasvirran lisääntyminen 	Asiakkuuksien seurantalomake
---------------------------	---	------------------------------

5.3 Tuotteet ja palvelut

Kehonhoitohuone ottaa asiakkaidensa mielipiteet ja ehdotukset huomioon kehittäessään palvelutuotantonsa sekä palvelujensa sisältöä. Asiakkaita kannustetaan antamaan palautetta. Tällä hetkellä yritys pyrkii kartoittamaan asiakkaiden mielipiteitä pyytämällä välitöntä palautetta palvelutilanteesta ja sen jälkeen. Internetsivujen yhteyteen on suunnitteilla linkki, josta asiakas voi lähettää palautetta suoraan yrittäjälle. Tarkoituksena on myös ottaa 31.12.2013 mennessä käyttöön palautelaatikko ja asiakaspalautelomake, jolla pyritään selvittämään asiakkaan tyytyväisyyttä yrityksen toimintaan sekä saamaan ideoita ja ajatuksia kehittämisen tueksi.

Palveluja hinnoiteltaessa on pyritty selkeään ja yksinkertaiseen ajatteluun. Hinta määräytyy hoitoajan mukaan. Hoitoajat vaihtelevat puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Hinnoittelussa on huomioitu yritystoimintaan liittyvien kustannusten sekä yrittäjälle jäävän palkan maksaminen. Kehonhoitohuoneella ei ole tuotemyyntiä. Tuotemyynti tulee ajankohtaiseksi yrittäjän jalkojenhoidon ammattitutkinnon suorittamisen jälkeen ja jalkojenhoidon tultua suuremmaksi osaksi yrityksen palvelutuotantoa.

6 Tulokset

6.1 Asiakastulokset

Kehonhoitohuoneella on käytössä manuaalisesti täytettävä lomake, jolla asiakastulosten osalta seurataan asiakkaiden päivittäistä määrää (liite 10). Uudet asiakkaat merkitään erikseen. Lomakkeeseen merkitään myös hoitoaika ja annettu palvelu sekä palvelun aikana tapahtuneet erikoistilanteet (esim. tapaturmat, uhkaavat tilanteet). Yhteenvedo tehdään kuukausitasolle, josta lasketaan asiakasmäärät vuositasolla ja ilmoitetaan tiedot Aluehallintovirastolle (edellisen vuoden tiedot on ilmoitettava helmikuun loppuun mennessä). Lomakkeen antamien tietojen avulla yrittäjä saa kokonaiskuvan niin asiakkaiden kuin hieronta-aikojenkin määrästä sekä asiakasuskollisuudesta mutta myös ei-toivotuista tilanteista. Seurannan perusteella voidaan tehdä päätöksiä esimerkiksi palvelujen kehittamisestä tai markkinoinnista. Asiakastuloksiin luetaan myös asiakkaiden näkemykset yrityksen toiminnasta. Tavoitteena on, että asiakkaat tulevat kuulluiksi ja asiakaspalautetta aletaan keräämään vuoden 2013 aikana (palautelaatikko sekä Internet). Palautteista tehdään kooste mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.

6.2 Keskeiset tulokset

Keskeiset tulokset liittyvät yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn, jota seurataan kuukausittaisen tuloksen sekä vuosittaisen tilinpäätöstietojen avulla. Myös kaksi kertaa vuodessa tehtävät välitilinpäätökset toimivat seurannan välineinä ja suunnan tarkistajina. Koska toiminta on vasta alkanut ja ensimmäinen tilikausi vuodelta 2012 on vajaa, on vertailu välitilinpäätösten kautta mahdollista vuoden 2013 aikana ja vuositasolla vasta toiminnan kestänyt vähintään kaksi kokonaista tilikautta eli kalenterivuotta. Tuloksia tarkastellaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä toiminnan ylläpitokustannuksiin.

VALOKUVIA KEHONHOITOHUONEELTA



Kehonhoitohuoneella on käytössä hierontapöydän suojana oikeat puuvillalakanat. Pyykkihuollosta huolehtii yrittäjä, joka pesee lakanat, pyyhkeet ja tyynyliinat kotonaan pesukoneessa 60 asteessa. Pesuaine on hajusteeton. Pesun jälkeen lakanat silitetään.



Kehonhoitohuoneella on mukava nojatuoli, jossa asiakas voi odotella vuoroaan. Toimistopöydän ääressä hoituu asiakaslomakkeen täyttäminen sekä alkuhaastattelu.

Hierojan toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Laki yksityisestä terveydenhuollosta velvoittaa tekemään ilmoituksen toiminnasta ennen sen alkamista aluehallintovirastolle. Ilmoitukseen merkitään yrittäjän yhteystiedot, toiminnan alkamispäivä sekä potilasasiakirjojen säilyttämispaikka. Aluehallintovirastolle on lisäksi ilmoitettava vuosittain, helmikuun loppuun mennessä, edellistä vuotta koskevat tiedot annetuista palveluista sekä mahdollisista muutoksista. (Laki yksityisestä terveydenhuollosta 1990/152)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152>

Yrittäjän eläkelaki velvoittaa yrittäjän vakuuttamaan itsensä työkyvyttömyyden varalta sekä järjestämään itselleen eläketurvan eläkevakuutuksen muodossa (Yrittäjän eläkelaki 2006/1272.) <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20061272>

Potilasvahinkolain mukaan Suomessa annetun terveyden- tai sairaanhoidon yhteydessä potilaalle aiheutunut henkilövahinko eli virheellisestä tai puutteellisesta hoidosta aiheutunut vahinko voidaan korvata potilasvakuutuksesta. Laki myös määrää, että terveyden- tai sairaanhoitotoimintaa harjoittavilla on oltava vakuutus tämän lain mukaisen vastuun varalta. (Potilasvahinkolaki 585/86.)

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä velvoittaa hierojan toimimaan päämääränään mm terveyden ylläpitäminen ja edistäminen sekä sairauksien ehkäiseminen. Hierojan työtä ajatellen on laissa olennainen säädös pelkkien yleisesti hyväksyttyjen ja kokemusperäisesti perusteltujen toimintatapojen käyttämisen luvallisuudesta. Esimerkiksi erilaiset jäsenkorjaukset tai manipulaatiohoidot eivät ole hierojan työssä sallittuja hoitoja. Laki velvoittaa koulutetun hierojan päivittämään ja täydentämään tietojansa ja taitojansa jatkuvasti sekä pitämään itsensä ajan tasalla alaa koskevista säännöistä ja määräyksistä. (Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 564/94; Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/94.)

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista tähtää säädöksillään asiakkaan oikeusturvan ja itsemääräämisoikeuden parantamiseen. Lain mukaan asiakkaalla on oikeus saada terveydentilansa edellyttämää ja laadukasta hoitoa ilman syrjintää. Kohtelun on oltava asianmukaista niin, että potilaan ihmisarvoa, yksityisyyttä ja omaa vakaumusta

Käsillä, aivoilla ja sydämellä – Koulutetun hierojan eettiset ohjeet (khl.fi)

1. Ihmisarvon kunnioitus

Koulutettu hieroja ymmärtää, että jokaisella ihmisellä on lähtökohdastaan ja asemastaan riippumatta yhtäläinen ja ainutkertainen ihmisarvo.

Koulutettu hieroja ymmärtää, että hänen on tärkeää kypsyä kohtaamaan ihmisten fyysinen ja psyykkinen erilaisuus ja monimuotoisuus tiedostaen myös ne omat pelot, jotka vaikeuttavat erilaisuuden kohtaamista.

Koulutettu hieroja kunnioittaa asiakkaan yksityisyyttä, elämänkatso-musta, elämänarvoja ja hoitosuhteen luottamuksellisuutta.

Koulutettu hieroja ymmärtää, että fyysinen kosketus, vähäpukeisuus ja erilaisten seksipalvelujen markkinointi hieroja-nimikkeellä synnyttävät helposti vääriä mielikuvia koulutetun hierojan työkäytännöstä. Sen vuoksi hänen on oltava erityisen huolellinen, ettei hoitotilanne provosoi epäasiallisia seksuaalisia odotuksia tai käyttäytymismalleja asiakkaan ja hierojan välillä.

Koulutettu hieroja pyrkii asiakkaan kanssa yhteisymmärrykseen hoidon tavoitteista ilman johdattelua ja painostusta.

Koulutettu hieroja työskentelee oman ammattinsa asiantuntijana ja tunnustaa asiakkaan oman elämänsä asiantuntijana.

Koulutettu hieroja arvostaa asiakkaan yksilöllistä kokemusta ja kannustaa häntä ottamaan vastuuta omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan.

2. Vastuullisuus

Koulutettu hieroja ymmärtää, että hänen osaamisensa on rajallista sekä ammatti-ihmisenä että yksilönä, ja hän tiedostaa yhteistyön välttämättömyyden.

Koulutettu hieroja tiedostaa kokonaisvastuun, joka liittyy hierojan työskentelyyn itsenäisenä hoitoprosessin toteuttajana.

Koulutettu hieroja ymmärtää, että hänen toimintansa ensisijainen päämäärä on asiakkaan hyvä ja hyöty.

Koulutettu hieroja ymmärtää vaitiolovelvollisuuden merkityksen.

3. Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen

Koulutettu hieroja ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan. Koulutettu hieroja seuraa alansa kehitys-, tutkimus- ja julkaisutoimintaa.

Koulutettu hieroja tekee säännöllistä itsearviointia ammattitaitonsa vahvuuksista ja heikkouksista sekä työnsä vaikuttavuudesta jatkuvan opiskelun ja kouluttautumisen myötä.

Koulutettu hieroja tiedostaa työnsä eettiset kipupisteet, etsii vastauksia ja ratkaisuja niihin ja tukee avointa keskustelua hierojan työn eettisistä haasteista.

Koulutettu hieroja kehittää tietoisesti vuorovaikutus- ja yhteistyövalmiuksiaan.

Koulutettu hieroja ymmärtää, että omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista ja sosiaalisista yhteyksistä huolehtiminen on osa laadukasta ammatillista toimintaa.

4. Ammatinharjoittaminen

Koulutettu hieroja arvostaa kollegansa ja muiden työyhteisön jäsenten ammattitaitoa eikä vaikeuta heidän työtään epälojaalilla, asiattomalla arvostelulla.

Koulutettu hieroja noudattaa yrittäjyydessä eettisesti kestävää toimintatapaa ja huolehtii toimintaan liittyvistä oikeudellisista, taloudellisista ja sosiaalisista vastuista ja lakisääteisistä velvoitteista.

Koulutettu hieroja perustaa markkinointinsa totuudenmukaiseen ja ammatilliseen osaamiseen.

Koulutettu hieroja perustaa toimintansa tutkimuksellisesti varmennettuun tai parhaaseen saatavilla olevaan tietoon.

Henkilökohtainen SWOT:

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fyysinen • Psyykkinen • Sosiaalinen • Henkinen • Ammatillinen 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fyysinen • Psyykkinen • Sosiaalinen • Henkinen • Ammatillinen
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fyysinen • Psyykkinen • Sosiaalinen • Henkinen • Ammatillinen 	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fyysinen • Psyykkinen • Sosiaalinen • Henkinen • Ammatillinen

Fyysinen kunto:

Esim. liikunnallisuus, haitalliset riippuvuudet, painoindeksi, ergonomian toteutuminen, lihasasapaino, yönunen määrä ja laatu, terveys, itsehoito, harrastukset

Psyykkinen kunto:

Esim. halu ja taito etsiä tietoa sekä soveltaa sitä käytäntöön, tässä hetkessä eläminen, keskittymiskyky, ajanhallinta, asioiden murehtiminen, itsetuntemus

Sosiaalinen kunto:

Esim. omien tunteiden tulkitseminen, oma minäkuva, halu ja taito puhua vaikeista asioista, myötäeläminen, odotukset itseä ja toisia kohtaan, kuuntelemisen taito, muiden huomioiminen, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, elämänsäsenne, perhe ja ystävät

Henkinen kunto:

Esim. oikeudentaju, omat arvot, mahdolliset tavoitearvot, ohjaavatko arvot toimintaa,

Ammatillinen kunto:

Esim. esiintymistaito, suullinen ja kirjallinen ilmaisutaito, luovuus, asiakaspalvelutaito, työkokemus, erityisosaaminen, kollegat, jatkokouluttautuminen, tylsistyminen, käden taidot

Työhyvinvointisuunnitelma sisältää päämäärät sekä yrittäjän itsensä että yrityksen kannalta sekä oman osionsa seurannalle. Seurannan tarkoituksena on esimerkiksi saavutettuja tuloksia mittaamalla tai asiakaspalautteita hyödyntämällä arvioida toimintaa ja sen mahdollista parantamista tulevaisuudessa. Käytännössä se tarkoittaa itsearviointia ja vertailua lähtötilanteeseen, jota voi tehdä pitkin matkaa, mutta suunnitellusti ainakin kerran vuodessa.

Malli henkilökohtaisen SWOT-analyysin pohjalta tehdystä työhyvinvointisuunnitelmasta:

Osa-alueet	Yrittäjän päämäärät/tavoitetila	Yrityksen päämäärät/tavoitetila	Seuranta
Fyysinen	<ul style="list-style-type: none"> - lisää voimaa + kestävyyttä ylävartaloon →voimaharjoittelu käsipainoilla/kuminauhailla - keskivartalon hallinta kuntoon täsmäharjoitteilla - hapenottokyvyn pysyminen erinomaisena - painoindeksin pysyminen ennallaan - kasvien ja hedelmien lisääminen ruokavalioon - unta arkisin vähintään 7.5 tuntia - lihashuolto hierojalla 1-2 x kk - ergonomiaan huomion kiinnittäminen jatkuvasti jokaisella hoitokerralla 	<ul style="list-style-type: none"> - ostetaan käsipainot/kuminauha yrityksen tiloihin - sairaana ei töihin - joka päivä vähintään puoli tuntia ruokailulle - työpäiviä 5/vko, työtunteja max 8/pvä, joista 6 tuntia hierontaa - yksi oma päivä kuukaudessa (=arkivapaa, ei kotitöitä) - lomaa keväällä, kesällä ja syksyllä - tuetaan liikunta- ja kehonhallintaharjoituksia - työterveyshuollon järjestäminen harkintaan 	<ul style="list-style-type: none"> - seurataan työaikoja, tuntimääriä ja sairauspoissaoloja - syksyllä 2012 Method Putkisto alkeiskurssin suorittaminen - kuminauha hankittu 10/12 - unen laadun seuraaminen - kehon kunto kertoo siitä, toteutuuko ergonomia
Psyykkinen	<ul style="list-style-type: none"> - ajanhallinnan opetteleminen, aikatauluista kiinni pitäminen - oman vapaa-ajan kunnioittaminen, työkännykän kiinni pitäminen vapaapäivisin - työnohjaus 	<ul style="list-style-type: none"> - tarpeeksi väljä aikataulutus, asiakkaiden välissä 15 min. - vapaat ja omat menot on merkattava kalenteriin ensin, ettei tule tuplabuukkausta (yrityksessä on käytössä nettiajanvaraus) 	<ul style="list-style-type: none"> - seurataan, miten aikataulutus toimii
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> - aikaa ystäville - aikaa perheelle - säännölliset treffit hierojakollegoiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakasta, joka käyttäytyy sopimattomasti, ei tarvitse palvella 	
Henkinen	<ul style="list-style-type: none"> - sosiaali- ja terveysalan sekä hierojien eettiset ohjeet käytännössä - toiminta on laatukäsikirjan mukaista - toiminta tuotetaan 	<ul style="list-style-type: none"> - tukee, eettistä ja laatukäsikirjan mukaista toimintaa - toiminnan avoimuus, nettisivut ovat ajan tasalla 	<ul style="list-style-type: none"> - laatukäsikirja on valmis 30.4.2013 mennessä - yrityksellä on informatiiviset nettisivut

	<p>mahdollisimman edullisesti, käytetään luovuutta (esimerkiksi lahjakortit ovat yksilöllisiä)</p>	<p>- toiminnan vaatimat kulut pyritään minimoimaan</p>	<p>- seurataan kuluja, tilikausi on kalenterivuosi</p>
Ammatillinen osaaminen	<p>- rohkeutta käyttää uusia ja erilaisia toimintatapoja</p> <p>- asiakkaan ongelma/tavoite on aina toiminnan lähtökohta</p> <p>- hieronta-aika käytetään tehokkaasti</p> <p>- itsenäinen opiskelu ja anatomian kertaaminen</p> <p>- toiminta omien osaamisrajojen puitteissa</p> <p>- osaan sanoa ei, pidän työajoista kiinni</p> <p>- viihtyisä, siisti ja turvallinen työpaikka</p>	<p>- Koulutettujen hierojien liiton jäsenyys</p> <p>-täydennyskoulutus joka vuosi → saa samalla vertaistukea, kulut maksetaan</p> <p>- yhteistyökumppanit listataan, joille asiakkaan voi tarvittaessa ohjata</p> <p>- itsenäinen opiskelu sekä paperityö tapahtuu yrityksen tiloissa ja työaikana</p> <p>- huolehditaan työviihtyvyydestä ja työvälineiden kunnosta</p>	<p>- asiakaspalaute</p> <p>- mobilisoivan hieronnan kurssi ajalla elokuu-tammikuu 2013</p> <p>- yhteistyökumppanilista valmis 31.12.2013 mennessä, listaa päivitetään</p> <p>- seurataan töiden pysymistä työpaikalla</p> <p>- työtilat siivotaan perjantaisin</p>

Kehonhoitohuoneen SWOT-analyysi on kooste niistä taustatekijöistä, jotka oleellisesti vaikuttavat strategisten tavoitteiden suunnitteluun.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - aluetta kehitetään, mm. uusi asuinalue Pappilanmäki, johon satoja uusia asukkaita eli potentiaalisia asiakkaita - yrittäjällä kokemusta asiakastyöstä, asiakaspalveluhenkisyys - samoissa tiloissa on jo toiminut hierontayritys, jolla oma asiakaskuntansa -perheen tuki - nettiajanvarausjärjestelmä - internet-sivut - sosiaalisen median hyödyntäminen - talous vakaalla pohjalla 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrittäjällä vähäinen työkokemus eikä vielä erikoisosaamista - ei omaa asiakaskuntaa
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - sähköisen palautejärjestelmän kehittäminen - lisäkoulutuksella on mahdollista tarjota myös lisäpalveluja, esimerkiksi mobilisoivaa hierontaa - opiskelu jalkojenhoitajaksi käynnissä, joten tulevaisuudessa asiakkaasta huolehtiminen on kokonaisvaltaisempaa - joustavat työskentelyajat - useita tuttuja hierojakollegoita, joiden kanssa voi suunnitella yhteistyötä - halu ja tahto erottua joukosta 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - alueen muut yrittäjät, asiakkaiden menettäminen - oman työkyvyn menettäminen - asiakkaan turvallisuuden vaarantuminen, tapaturma, sairauskohtaus - uudet alalle koulutettavat hierojat ja mahdolliset yrittäjät - äkilliset vahingot toimitiloissa (vesi- yms.) tai ilkivalta - asiakasrekisterin joutuminen väärin käsiin, tietosuoja vuotaa - vuokratilat - uhkien vaikutus heikentää taloudellista tilannetta

HIERONTA-ASIAKKAAN ESITETLOMAKE

Nimi.....Syntymäaika.....

Osoite.....

Ammatti.....

Puhelinnumero..... Sähköposti.....

Hierontaan tulon syy.....

Jos sinulla on kipua, kuvaa sen voimakkuus alla olevalla asteikolla:

ei kipua I----I----I----I----I----I----I----I----I----I sietämätön kipu

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

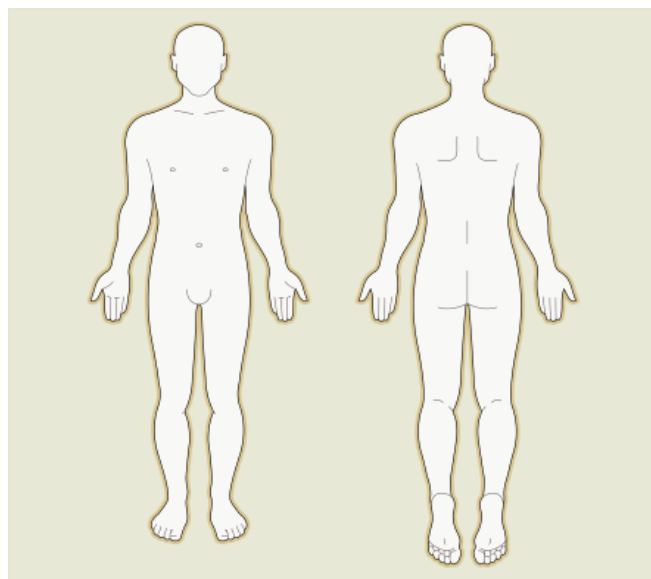
Merkkaa vieressä oleviin kuviin X:llä ne kehosi alueet, joissa olet tuntenut kipua/särkyä/puutuneisuutta/väsymyksen tai jäykkyyden tunnetta viimeksi kuluneen viikon aikana.

Onko sinulla todettu jokin seuraavista sairauksista?

Laskimotukos ☐ Milloin?.....Sydänsairaus ☐ Mikä?Verenpaine ☐Kasvain ☐ Missä?Verenvuotosairaus ☐Diabetes ☐Astma ☐Epilepsia ☐Osteoporoosi ☐Allergia ☐

Jokin muu? Mikä?

.....



Päivämäärä.....Allekirjoitus.....

HIERONTA-ASIAKKAAN ESITIETOLOMAKE

ALKUTILANNE:

.....

.....

.....

.....

RYHTI:

.....

.....

LIKKUVUUS:

.....

.....

.....

HOIDON TAVOITTEET:

.....

.....

.....

HOITOSUUNNITELMA:

.....

.....

.....

OHJAUS JA NEUVONTA:

.....

.....

.....

ARVIOINTI/JATKOSUUNNITELMA:

.....

.....

.....

HIERONNAN TOTEUTUS:

Pvm	Hoito	Huomioita

LAHJAKORTIT

[illegible]

